

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STROJNÍHO INŽENÝRSTVÍ
ÚSTAV STROJÍRENSKÉ TECHNOLOGIE

FACULTY OF MECHANICAL ENGINEERING
INSTITUTE OF MANUFACTURING TECHNOLOGY

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE **MARKETING STRATEGY PROPOSAL**

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Radek Jánský

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

BRNO 2008

Vložit zadání v elektronické formě 1 strana (scan)

Vložit zadání v elektronické formě 2 strana (scan)

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce bylo odhalení možných směrů vývoje výrobních a obchodních aktivit divize výroby firmy AZ KLIMA,s.r.o. a navrhnout příslušná opatření. Výchozí situaci firmy popisuje rozsáhlá analytická část. Výstupem je souhrn silných slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Návrh samotné strategie je pak prezentován formou rozšířeného marketingového mixu. Důraz je kladen především na výrobní oblast. Jsou zmíněny technologické i organizační dopady zahájení výroby šroubovaného potrubí, svařovaného potrubí, spirálně vinutého potrubí a koncových desek. Dále jsou navrženy metody hledání úspor ve výrobním procesu, tržní zacílení a personální dopady. V závěru je naznačen časový harmonogram implementace navržené strategie, kontrola realizovatelnosti a zhodnocení očekávaných přínosů.

Klíčová slova

AZ Klima, strategie, marketing, vzduchotechnika, SLEPT, SWOT, GE matice, Porterova analýza, potrubí, marketingový mix,

ABSTRACT

The goal of this Diploma Thesis was the detection of the potential trends of manufactural and business activities in manufactural division AZ KLIMA, Ltd and to suggest the appropriate measures .The starting situation of this company is described in an extensive analytical part. The output is a summary of its strenghts and weakness aspects, opportunities and threats. The suggest of strategy is presented by an extended marketing mix. The emphasis is placed first of all on product sphere. There are mentioned technological and organisational impacts of commencement of production of bolting and welding ducts, spiral tubes and ending distribution elements. Afterwards there are suggested methods of economy in manufactural process, market targeting and personal impacts. At the end there are outlined the time-dependent implementation harmonogram of suggested strategy, feasibility control and evaluation of expected benefits.

Key words

AZ KLIMA, strategy, marketing, air conditioning, SLEPT, SWOT, GE matrix, Porter analysis, duct, marketing mix.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

JÁNSKÝ, Radek. *Návrh marketingové strategie: Diplomová práce*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta strojního inženýrství, 2008. s.80, příloh.0 Vedoucí práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Návrh marketingové strategie vypracoval samostatně s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených na seznamu, který tvoří přílohu této práce.

Datum 20.5.2008

.....
Radek Jánský

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za ochotu, cenné připomínky a rady při vypracování diplomové práce. Dále řediteli divize výroba firmy AZ KLIMA, panu Antonínu Kňourkovi za konzultace, čas a ochotu poskytnout potřebná firemní data.

OBSAH

Abstrakt	3
Prohlášení	5
Poděkování	6
Obsah	7
Úvod	10
1 Marketing	11
1.1 Základní pojmy	11
1.1.1 Definice marketingu	11
1.1.2 Spokojenost zákazníka	11
1.1.3 Moderní trendy v marketingu	12
1.1.4 Marketingový mix	13
1.2 Strategický marketing	14
1.2.1 Základní pojmy	14
1.2.2 Strategické řízení	15
1.2.3 Strategické plánování	15
1.2.4 Strategický marketing	17
2 Marketingová strategie podniku	18
2.1 Definice poslání podniku	18
2.2 Určení podnikových cílů	18
2.3 Marketingová analýza	19
2.3.1 Prostředí podniku	19
2.3.2 SLEPT Analýza	20
2.3.3 SWOT Analýza	20
2.3.4 Matice atraktivity oboru	21
2.3.5 Porterova analýza	22
2.4 Analýza konkurence	23
2.5 Formulování marketingových strategií	24
2.5.1 Hierarchie firemních strategií	24
2.5.2 Pozice marketingové strategie	24
2.5.3 Formulace strategie	25
2.5.4 Realizace strategie	25
3 O společnosti	26
3.1 Historie firmy AZ Klima s.r.o.	26
3.1.1 Historie výrobního závodu v Milovicích u Mikulova	26
3.2 Současnost	28
3.3 Zaměření služeb	29
3.4 Organizační struktura	30
4 SLEPT analýza	31
4.1 Shrnutí SLEPT analýzy	32
5 Situační analýza divize výroby	33
5.1 Charakteristika oboru	33
5.1.1 Stádium vývoje oboru	33
5.1.2 Predikce vývoje oboru	34
5.2 Zákazníci	34
5.3 Geografická segmentace trhu	35
5.4 Vnitřní prostředí firmy	35

5.4.1 Organizační struktura divize výroby	35
5.4.2 Analýza obratu divize výroby	37
5.4.3 Počet zaměstnanců	39
5.4.4 Roční obrat na zaměstnance	40
5.4.5 Marketingový management	40
6 Analýza pozice v oboru (GE matice)	41
7 Porterova analýza konkurenčního prostředí	43
7.1 Vyjednávací síla zákazníků	43
7.2 Vyjednávací síla dodavatelů	43
7.3 Hrozba vstupu nových konkurentů	43
7.4 Hrozba substitutů	44
7.5 Rivalita firem	44
8 Analýza konkurence	45
8.1 Konkurenční zpravodajství divize výroby	45
8.2 Současný stav a počet konkurenčních firem	45
8.2.1 M-Art s.r.o.	45
8.2.2 Lindab s.r.o.	46
8.2.3 Josta Vsetín s.r.o.	47
8.2.4 ZVVZ Milevsko a.s.	48
8.2.5 Jan Beran – Ekomap	48
8.3 Konkurenční výhody	49
9 Analýza výrobního procesu	50
9.1 Obchodní činnost	50
9.2 Technologická příprava výroby	50
9.3 Výroba	50
9.3.1 Řízení výroby	50
9.3.2 Výrobní plochy	51
9.3.3 Technologické zázemí	51
9.4 Logistika a skladové hospodářství	52
10 Výrobní analýza	53
10.1 Středisko 440	53
10.1.1 Zaměření střediska 440	53
10.1.2 Čtyřhranné ocelové potrubí	53
10.1.3 Kruhové ocelové potrubí	54
10.1.4 Útlum hluku a chvění	54
10.1.5 Regulace	55
10.1.6 Distribuční elementy	55
10.1.7 Koncové elementy	55
10.1.8 Doplnková výroba	56
10.1.9 Zavádění nových produktů	56
11 SWOT Analýza	57
12 Cíle divize výroby	58
12.1 Nadřazené (corporate) cíle	58
12.2 Cíle definované pro divizi výroby	58
12.3 Dosažitelnost vytyčených cílů	59
13 Návrh strategie	60
13.1 Vymezení strategie	60
13.2 Výrobek (Product)	61
13.2.1 Výrobní portfolio	61

13.2.2	Technologie	65
13.2.3	Výrobní kapacity	67
13.3	Cena (Price)	67
13.3.1	Nízkonákladová strategie	67
13.3.2	Zvyšování produktivity práce	68
13.3.3	Hledání úspor ve výrobě	68
13.3.4	Snižování režijních nákladů	68
13.4	Trhy (Place)	68
13.4.1	ČR	68
13.4.2	Slovensko a Polsko	69
13.4.3	Možnosti vstupu na nové trhy	69
13.5	Proces (Process)	69
13.5.1	Pozice výroby uvnitř firmy	69
13.5.2	Obchodní oddělení	70
13.5.3	Podřízení procesu kvalitě	70
13.6	Personální řešení (People)	70
13.6.1	Kalkulace počtu zaměstnanců	70
13.6.2	Režijní pracovníci	70
13.6.3	Dělníci	70
13.7	Plánování (Planning)	71
13.7.1	Plánování zakázek	71
13.7.2	Plánování výroby	71
13.8	Propagace (Promotion)	71
13.8.1	Zákazník	71
13.8.2	PR	71
14	Implementace navržené strategie	73
14.1	Podmínky pro realizaci strategie	73
14.2	Implementace	73
15	Zhodnocení navržené strategie	74
15.1	Ekonomické zhodnocení	74
15.1.1	Náklady	74
15.1.2	Očekávané přínosy	74
15.2	Zhodnocení z hlediska organizace	74
15.2.1	Vhodnost současného stavu pro implementaci strategie	74
15.2.2	Organizační změny „náklady“	75
15.2.3	Organizační přínosy	75
15.3	Budoucnost	75
	Závěr	76
	Seznam použitých zdrojů	78
	Seznam použitých zkratk a symbolů	80

ÚVOD

Společnost AZ KLIMA, s.r.o. zajišťuje technické zařízení a provádí komplexní dodávku vzduchotechniky a chladicí techniky do staveb, které slouží administrativě, obchodu, výrobě, zdravotnictví, stravování, kultuře a sportu.

Společnost byla založena v roce 1992. V roce 1995 dochází ke sloučení společnosti AZ KLIMA, s.r.o. s výrobní firmou Potrubí Milovice, s.r.o. V současnosti zaměstnává firma cca. 250 zaměstnanců a dosahuje ročního obrátu 550 mil. Kč. V České republice patří mezi tři největší firmy v tomto oboru.

Vizí společnosti je udržení dosažených pozic na českém a slovenském trhu a zároveň posílit pozici v rámci střední Evropy.

Misí společnosti je poskytnout zákazníkovi komplexní sortiment služeb v oblasti vzduchotechniky a chladicí techniky, což se odráží i v samotném názvu firmy AZ KLIMA – tedy klimatizace od A do Z. Posláním společnosti je pak kromě plnění předmětu díla také reprezentovat obor, jeho rozvíjení a zvyšování jeho prestiže. Firma je rozdělena do čtyř strategických obchodních jednotek (SBU). Jsou jimi divize projekce, divize výroba, divize profese a divize servis.

Výrobní závod má sídlo v Milovicích u Mikulova. V současnosti zaměstnává cca. 100 zaměstnanců a jeho roční tržby dosahují 116 mil. Kč. Divize výroby je rozdělena do dvou středisek 440 a 445. Středisko 440 vyrábí kompletní sortiment vzduchotechnického potrubí včetně příslušenství jako jsou prvky pro útlum hluku, koncové a distribuční elementy a regulační prvky. Středisko 445 vyrábí klimatizační jednotky.

V roce 2007 vznikla potřeba zareagovat na zvyšující se poptávku zákazníků po zcela nových výrobcích a dále získání větší samostatnosti v rámci firmy. V současnosti je proto nutné hledat možné směry vývoje ve výrobní, technologické i organizační oblasti.

1 MARKETING

1.1 Základní pojmy

1.1.1 Definice marketingu

Philip Kotler definuje marketing jako „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“ Ke správnému pochopení významu slova marketing a marketingové koncepce je dále potřeba dokonale porozumět pojmům:

- potřeba zákazníka
- touhy a přání zákazníka
- hodnota pro zákazníka a uspokojení jeho potřeb
- poptávka
- produkty
- zkušenosti
- směna, transakce – obchodní vztahy
- trh

Všechny tyto položky dávají základy marketingové koncepce.(1)

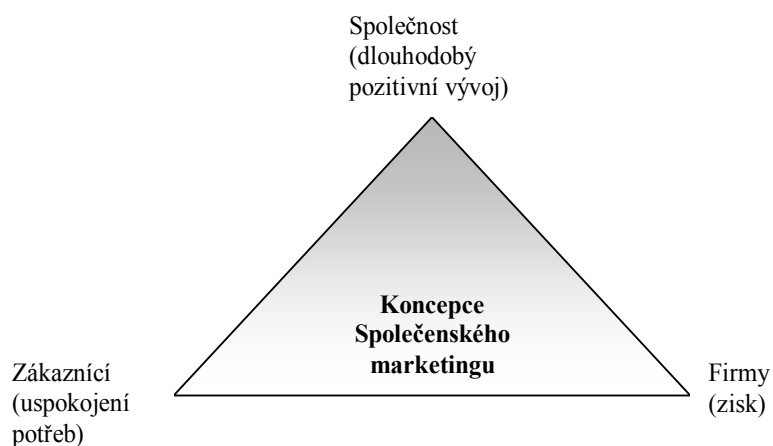
1.1.2 Spokojenost zákazníka

Hlavním rozdílem v dnešním moderním pojetí marketingu oproti minulosti, je výjimečné postavení zákazníka a uspokojení jeho potřeb. Spokojeností zákazníka rozumíme “míru naplnění očekávání zákazníka, která je spojena s tím, jak zákazník vnímá a hodnotí zakoupený produkt.“ Hospodářské výsledky ukázaly, že nejúspěšnější firmy jsou právě ty, které mají spokojenost zákazníka dlouhodobě na prvním místě svých marketingových hodnot.

Přímý vliv na spokojenost zákazníka má především kvalita nabízeného či vyráběného produktu. Proto některé společnosti uplatňují ve svém řízení tzv. TQM (*total quality management*), kdy všichni zaměstnanci jsou zapojeni do procesu neustále se zvyšující kvality výrobků a služeb. Cíle řízení kvality však musí být aplikovány v kontextu uspokojování potřeb zákazníka a ne jako jediný cíl společnosti.

Podle moderní marketingové koncepce nestačí jen naplnit očekávání zákazníka, ale nabídnout mu něco navíc, aby byl příjemně překvapen. Takový zákazník má tendenci šířit své kladné zkušenosti a stává se tak pro firmu zároveň nejlepší reklamou.

Koncepce společenského marketingu jde dokonce ještě dál a na první místo staví dlouhodobé zájmy společnosti.(1)



Obr 1.1 Koncepte společenského marketingu (1)

1.1.3 Moderní trendy v marketingu

Hlavní rozdíl v tradičním a moderním pojetí marketingu je v postavení zákazníka v pomyslném žebříčku firemních hodnot. Zatímco v tradičním pojetí byl marketing chápán jen jako pouhý prodej či reklama a hlavní důraz byl kladen na produkt a objem prodeje, moderní marketing se snaží porozumět potřebám zákazníka a hledá stále nové a moderní cesty jak si udržet zákazníky stávající.(1)

Tab. 1.1 Rozdíly v tradičním a moderním pojetí marketingu(1)

Tradiční pojetí	Moderní pojetí
Vztahy k zákazníkům	
Hlavní důraz je kladen na prodej a produkt	Hlavní důraz je kladen na trh a zákazníky
Realizace masového , nediferencovaného marketingu	Výběr cílových segmentů či jednotlivých zákazníků
Orientace na výrobky a prodejní obrát	Orientace na spokojenost zákazníků a přidanou hodnotu pro zákazníka
Cílem je zvýšit objem prodeje , získat nové zákazníky , zvýšit podíl na trhu , poskytovat služby jakýmkoli zákazníkům	Cílem je navázání dlouhodobých vztahů se zákazníky , udržení zákazníků stávajících , zvýšení podílu u stávajících zákazníků , poskytování služeb ziskovým zákazníkům a ukončení vztahu se ztrátovými zákazníky
Komunikace probíhá prostřednictvím médií	Přímá komunikace se zákazníky
Podnik se zaměřuje na standardizované produkty	Podnik se zaměřuje na produkty upravené podle přání a potřeb zákazníků.
Vztahy k obchodním partnerům	
Zodpovědnost za vztahy k obchodním partnerům mají oddělení prodeje a marketingu	Vztahy k zákazníkům jsou součástí pracovní náplně všech oddělení
Podnik působí na trhu samostatně	Podnik spolupracuje s ostatními firmami
Vztahy k okolnímu světu	
Podnikání na tuzemském trhu	Podnikání na tuzemském i globálním trhu
Hlavním cílem marketingu je zisk	Podnik se hlásí k zodpovědnosti za životní prostředí a rozvoj celé společnosti
Obchodování probíhá klasickými formami	Obchodování prostřednictvím internetu , rozvoj e-commerce
	Marketing je využíván pro neziskové aktivity

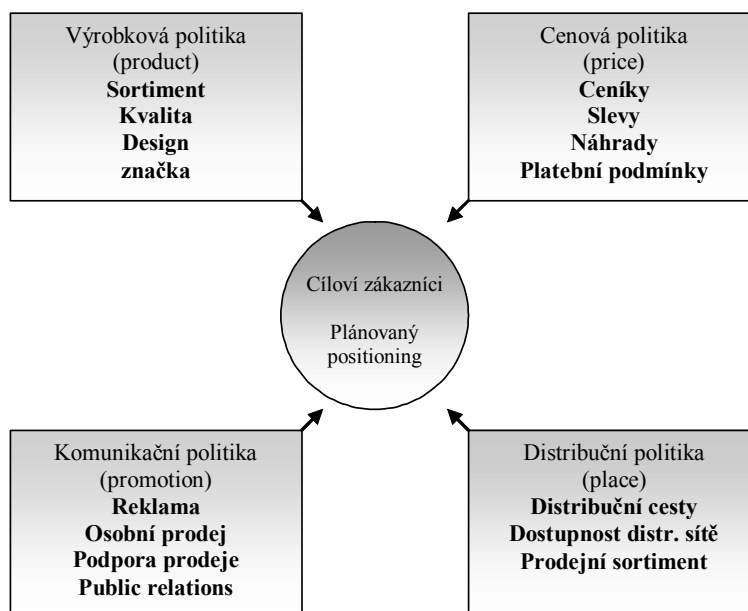
1.1.4 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“(1)

Lze je rozdělit do 4 oblastí aktivit, které se označují jako 4P

- výrobek (product)
- cena (price)
- distribuce (place)
- komunikační politika (promotion)

Účinný marketingový program propojuje všechny prvky marketingového mixu tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta co nejvyšší hodnota a zároveň byly splněny firemní marketingové cíle.(1)



Obr. 1.2 Marketingový mix (1)

Koncepce 4P nám ukazuje marketingový mix z pohledu prodávajícího. Jistý racionální základ má koncepce 4C, která popisuje marketingový mix z hlediska kupujícího.

- řešení potřeb zákazníka (customer solutions)
- náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
- dostupnost řešení (convenience)
- komunikace (communication)

Zákazníci jsou v pozici těch, kteří očekávají od výrobku či služby co nejvyšší přidanou hodnotu a především vyžadují intenzivní oboustrannou komunikaci.

Při sestavování marketingového plánu bychom se měli nejdříve zaměřit na 4C a získané poznatky aplikovat na koncepci 4P.(1)

1.2 Strategický marketing

1.2.1 Základní pojmy

Slovo strategie má svůj původ v řečtině. Volně přeloženo znamená umění velitele vést boj.

„V terminologii obchodníků a výrobců původně termín znamenal schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality.“(2)

Všeobecná encyklopedie Diderot, Praha 1998 uvádí pod heslem strategie „umění koncepčně dosahovat stanovených cílů.“

„V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů.“(2)

Marketingová strategie tedy vede k dosažení marketingových cílů. Tato strategie musí vycházet ze základních marketingových zásad a respektovat je. Znamená to:

- uvědomělou orientaci na trh a zákazníka a plné uspokojení jeho potřeb
- současné posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle
- rozhodování o konkrétním vynaložení prostředků do vybudování účinného vztahu výrobek – trh
- vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytipovaných trzích(2)

1.2.2 Strategické řízení

Strategický směr řízení musí být definován s ohledem na budoucí potřeby firmy.

„Strategické řízení určité oblasti probíhá jako kontinuální proces složený z řady činností s cílem dosažení jistých výhod.“

Tento proces se skládá z :

- stanovení nejefektivnějšího vztahu podniku ke specifickému trhu
- formování strategií vedoucích k podpoře zdravého tržního prostoru pro výrobek v souladu s podnikovými marketingovými cíli

Ideou by mělo být poznání a vyhodnocení potřeb trhu lépe než konkurence. Do strategických marketingových procesů se promítají i četné další úvahy týkající se např. výrobních aktivit, řízení nákladů, nákladových funkcí apod.(2)

1.2.3 Strategické plánování

Plánování jako součást řídicího procesu sestává z :

- formulování podnikových cílů pro plánované časové období
- určení prostředků a postupů, jimiž má být těchto cílů dosaženo

Marketingový strategický plán je nedílnou součástí podnikové strategie. Marketingové plánování je neustálé hledání možností, jak dosáhnout vytyčených marketingových cílů, v rámci deklarované podnikové politiky.(2)

Philip Kotler rozvádí marketingový plán do ještě většího množství jednotlivých etap plánování.(1)

Tab. 1.2 Obsah marketingového plánu(1)

Úvod	V úvodu jsou shrnuty hlavní cíle a doporučení pro plánované období. Úvod musí být stručný a jasný a musí umožnit vrcholovému managementu snadnou orientaci v hlavní problematice. Za úvodem by měl následovat obsah.
Popis současné marketingové situace	V této části je popsán cílový trh a pozice, kterou firma na cílovém trhu zaujímá. Dále jsou zde uvedeny informace o trhu obecně, informace o úspěšnosti produktu, o konkurenci a distribuci: <ul style="list-style-type: none"> - analýza trhu uvádí informace o trhu a o jeho hlavních segmentech, popisuje potřeby a přání zákazníků a faktory, které by mohly ovlivňovat nákupní rozhodování - analýza úspěšnosti výrobku uvádí přehled realizovaných objemů prodeje, docílených cen a marží u nejvýznamnějších výrobků dané výrobní řady. - analýza distribuce se zaměřuje na vyhodnocení aktuálních prodejních trendů a očekávaného vývoje v oblasti distribučních cest.
Analýza rizik a příležitostí	Analýza popisuje hlavní rizika a příležitosti pro daný produkt. Umožňuje předvídat vývoj na trhu, který by mohl pozitivně, či negativně ovlivnit aktivity firmy a její strategii.
Cíle a hlavní úkoly	Jedná se o stanovení cílů a určení hlavních úkolů, které bude třeba splnit v plánovaném období.
Marketingová strategie	V rámci marketingové strategie je popsána základní marketingová filozofie, ze které budou jednotlivé podnikatelské jednotky vycházet při plnění svých marketingových cílů, při stanovení cílových trhů, při positioningu i při plánování marketingových výdajů. Dále jsou zde uvedeny dílčí strategie pro jednotlivé nástroje marketingového mixu a zmíněny souvislosti s výše uvedenými riziky, příležitostmi i hlavními úkoly.
Prováděcí plán	V prováděcím plánu je uvedeno, jakým způsobem budou marketingové strategie realizovány. Tento plán stanovuje co a kdy má být provedeno a vymezuje rovněž odpovědnost jednotlivých osob. Určuje též náklady, které bude nutno vynaložit.
Rozpočty	Dílčí rozpočty zdůvodňují a podrobněji rozvádějí marketingový rozpočet. V zásadě vykazují projekci výkazu zisků a ztrát. Uvádějí výši očekávaných tržeb, očekávané náklady. Rozdíl představuje očekávaný zisk. Jakmile jsou rozpočty schváleny, představují základ např. pro nákup materiálu, plánování výroby, plánování počtu pracovních sil a celkovou realizaci marketingové strategie.
Kontrola	V této části jsou definovány kontrolní akce, které mají sloužit řídicím pracovníkům ke sledování realizace marketingové strategie a určit oblasti, ve kterých nejsou plánované cíle plněny.

Z tohoto obecného postupu vychází většina konkrétních schémat pro tvorbu marketingové strategie. Liší se pouze v detailech, především v množství a druhu použitých analýz.

1.2.4 Strategický marketing

Míra uplatnění marketingového procesu je úzce spjata s rozvojem tržní ekonomiky. Tržní ekonomika předpokládá tržní orientaci podniku, a ta je přímo spojena s uplatňováním marketingové koncepce. Předpokladem je dokonalé poznání trhu a následné pochopení a splnění jeho očekávání. „Tržně orientovaná firma je firma, kde základní hodnotou je zákaznická spokojenost, protože právě zákaznické uspokojení znamená silnou tržní orientaci.“ (2)

Strategický marketing je jednou z fází marketingu. Hovoříme o něm zejména v souvislosti s procesy na vrcholové úrovni managementu.

Hlavními znaky strategického marketingu jsou :

- vedení organizačních jednotek k pochopení zákaznických hodnot
- snaha o to, aby organizační jednotky porozuměly vztahům a procesům i ve vnějším podnikovém prostředí
- dokonalá znalost informací o prostředí ve kterém působí
- dokonalá znalost vnitřního firemního prostředí
- snaha o kontinuální přesun informací z vnějšího do vnitřního prostředí firmy
- neustálá analýza konkurence a hledání konkurenční výhody

„Konkurenční výhoda a výsledky marketingové situační analýzy jsou klíčovými prvky pro tvorbu a formulování vhodných marketingových strategií.“ (2)

2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE PODNIKU

2.1 Definice poslání podniku

Každý podnik musí nejprve odpovědět na otázku „kdo jsme a o co usilujeme“. Měl by se prezentovat ve vztahu k trhu a především k jeho uspokojení. Měl by se vyslovit k otázce, jakou chce mít na trhu pověst a jak chce být chápán veřejností. Poslání podniku by mělo být formulováno na obecné úrovni. Nemají zde být obsaženy měřitelné cíle, ani časový rámec jejich dosažení. Je vhodné, zahrnout do tohoto dokumentu také vymezení vůči ostatním firmám působícím na stejném trhu.

„Formulací poslání podnik vlastně zdůvodňuje oprávněnost své existence, hlásí se k podnikové filozofii zahrnující obecné cílové představy, ze kterých vychází účel podnikání a základní hodnoty podniku.“

Formulované poslání by mělo být ve shodě jak s vnějšími, tak s vnitřními podmínkami firmy.

1. pomocí výrobků
2. pomocí technologie
3. pomocí vztahu k trhu
4. vyjádření pomocí „3C“
 - Customer (zákazník)
 - Company (podnik)
 - Competition (konkurence)
5. vyjádření jinou kombinací např:
 - potřeby zákazníků
 - tržní segmentace
 - technologie používané k uspokojení zákaznických potřeb

Dokument, ve kterém je formulováno poslání podniku musí být:

- pečlivě formulován
- dostatečně výmluvný a zároveň ne příliš rozsáhlý
- jasným vyjádřením o tom „kdo jsme a o co usilujeme“(2)

2.2 Určení podnikových cílů

Cílem podniku rozumíme konkrétní stav, jehož dosažení se předpokládá v určitém časovém období. „Stanovení cílů bezprostředně navazuje na formulaci poslání a znamenají tak jeho upřesnění a kvantifikaci. Teprve stanovení konkrétních cílů umožňuje přijímat návazná rozhodnutí a především formulovat zdroje a postupy pro jejich plnění(2).

Při tvorbě cílů bychom měli respektovat tzv. zásadu chytrých cílů S.M.A.R.T. Podle této zásady by každý cíl měl mít následující vlastnosti:

- Specific(specifický) tj. jasně a přesně popsany. Dokonale vystihující danou problematiku.
- Measurable (měřitelný) tzn. nějakým způsobem kvantifikovatelný, aby mohl být průběžně kontrolován a vyhodnocován. Následně aby bylo možno jednoznačně určit zda je cíl plněn, nebo ne.
- Attainable but chalenging (dosažitelný, ale inspirující)

- Relevant (relevantní)
- Timed (časově vymezený) (6)

Každá společnost může sledovat jeden, nebo více cílů. V naprosté většině případů však firma sleduje několik cílů současně. Z časového hlediska je dělíme na dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobé většinou bývají obecnější, spojené často s většími investicemi či rozvojem technologické základny. Krátkodobé pak sledují konkrétní výsledky, kterých má být dosaženo v nejbližším časovém horizontu.(2)

Podnikové managementy umísťují své strategické cíle nejčastěji do následujících oblastí:

- Rentabilita
- Produktivita
- Postavení na trhu (konkurenční postavení)
- Zaměstnanost a zaměstnanecké vztahy (sociální oblast)
- Postavení organizace v technologii
- Další podnikové zodpovědnosti (např. ochrana prostředí)

Nejčastěji se jedná o tyto konkrétní cíle:

- zisk (udržení jeho určité úrovně)
- prodejní obrat (jeho udržení a nebo zvýšení)
- tržní podíl (růst)
- relativní tržní podíl (např. podíl objemu prodeje vzhledem k největšímu konkurentovi)
- množství prodaného zboží
- zvýšení rozměrů zákaznické základny
- sociální odpovědnost (2)

Dosažitelnost cílů je poté značně závislá na zvolené podnikové strategii. Dnes se vychází především z přístupu M.Portera, který jako pilíř podnikové strategie staví udržitelnou konkurenční výhodu. Hovoří se pak zejména o dočasné konkurenční výhodě.

Podle Portera jsou dvě základní cesty jak dosáhnout konkurenční výhody:

- jedinečností nákladů, čili dosažení postavení nejefektivnějšího výrobce
- jedinečností produktu, schopností nabídnout něco jiného než ostatní (2)

2.3 Marketingová analýza

2.3.1 Prostředí podniku

Pokud se na podnik díváme jako na živý ekonomický organismus, nesmíme přehlédnout, že žádný organismus nemůže fungovat osamoceně. Je ovlivňován jednak vnějším okolím a také samotným prostředím uvnitř podniku. Okolí podniku označujeme jako makroprostředí a prostředí uvnitř podniku pak jako mikroprostředí. Jak makro – tak mikroprostředí na podnik intenzivně působí a utváří jeho reakce.(2)

Nástroje marketingové analýzy nám umožňují poznat a porozumět tomuto prostředí a na základě těchto poznatků pak předvídat reakce podniku. Důležitý je zásadní rozdíl v tom, že mikroprostředí můžeme do velké míry sami ovlivnit.(4)

Philip Kotler (1) používá následující strukturu:

Makroprostředí :

- demografické prostředí
- ekonomické prostředí
- přírodní prostředí
- technologické prostředí
- politické prostředí
- kulturní prostředí

Mikroprostředí:

- firemní prostředí
- dodavatelsko – odběratelské vztahy
- poskytovatelé služeb
- charakter cílového trhu
- konkurence
- vztahy s veřejností (PR)

2.3.2 SLEPT Analýza

Jedna z mnoha typů analýz makroprostředí. V některých pramenech je tato zkratka rozšířena či změněna. Např. PEST (4),PESTEL, apod. Podstata zůstává vždy stejná a prakticky všechny vlivy makroprostředí lze analýzou SLEPT obsáhnout. Význam jednotlivých písmen zkratky je následující:

- **S** (social) sociální a kulturně – demografické faktory
- **L** (legislative) legislativní faktory
- **E** (economical) ekonomické prostředí
- **P** (political) politické vlivy
- **T** (technological) technologické prostředí, úroveň inovací, komunikační infrastruktura,(2)

2.3.3 SWOT Analýza

Analýza SWOT je již analýzou interní, může však ukázat spojitost i s vlivy makroprostředí. Klade si za cíl odhalit silné a slabé stránky podniku a na druhé straně příležitosti a ohrožení v podnikovém okolí. Analýza SWOT je jedním ze základních a nejpoužívanějších analytických nástrojů. K vypracování analýzy existuje celá řada postupů. Některé používají např. hodnocení závažnosti jednotlivých faktorů(2), jiné pak např. možné provázanosti s externími vlivy. (4)

Důležité je, aby byly jednotlivé faktory posuzovány také z externího pohledu. Pokud analýzu sestavuje pouze manager firmy, může být značně zkreslená jeho interním pohledem popř. neúplná.(9)

Popis jednotlivých písmen zkratky:

S(strenghts): Silné stránky podniku. Obecně se jedná o faktory přispívající k úspěšné činnosti firmy. Účinné je hledat a vytvářet takové silné

stránky, které mají dlouhodobý charakter a znamenají konkurenční výhodu. Přístup srovnávání s konkurencí je při definování silných stránek nejúčinnější.

W(weaknesses): Slabé stránky podniku. Zde se naopak vyplácí kritický realistický přístup. Cílem je najít s patřičným externím náhledem činnosti a faktory, které se ve vztahu k zákazníkovi, konkurenci a okolí jeví jako slabé.

O(opportunities): Příležitosti podniku. Při odhalování příležitostí pro firmu vycházíme především z analýzy trhu, analýzy okolí a z již definovaných silných stránek podniku. Cílem je najít oblasti, kde má podnik předpoklady k úspěšné činnosti a získání konkurenční výhody.

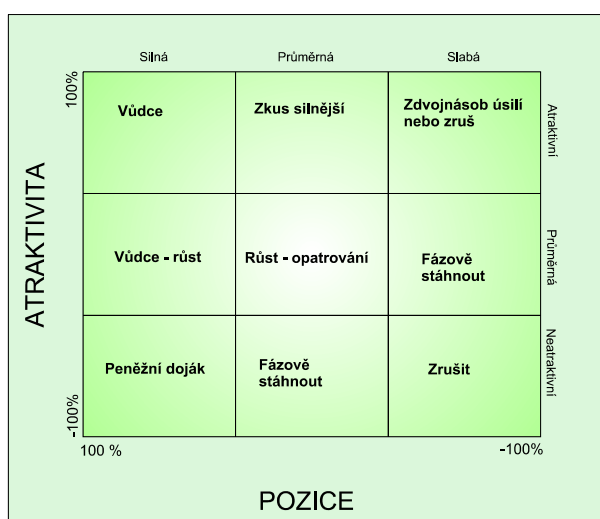
T(threats): Ohrožení podniku. Cílem je odhalení takových externích vlivů, které mohou na podnik nepříznivě působit. Důležitým kritériem při posuzování je závažnost a také pravděpodobnost výskytu. K objektivnímu posouzení možných ohrožení v budoucnu je nutná dobrá orientace v oboru, na trhu, konkurenční zpravodajství a znalost makroprostředí.(9)

2.3.4 Matice atraktivity oboru

Tato metoda byla původně vyvinuta firmou GE a sloužila ke srovnání pozice jednotlivých SBU, přičemž měla odstraňovat některé nedostatky Bostonské matice.(7) Matice atraktivity oboru se konstruuje na základě dvou kritériálních veličin:

- Atraktivita oboru, kterou lze určit na základě diagnózy vlivů okolí
- Konkurenční pozice podniku, kterou lze určit na základě analýzy vnitřních vlivů podniku

Postupuje se tak, že se nejdříve kvantifikují důležitosti a síly jednotlivých vybraných faktorů podniku v rámci oboru a těm se poté přidělí konkrétní hodnoty. Na základě podílu získaných bodů a maximálního možného počtu bodů můžeme poté stanovit pozici na příslušné ose.(3)



Obr. 2.1 Matice atraktivity oboru (3)

Každé pole matice má vlastní interpretaci:

Vůdce: Vysoký relativní podíl na trhu, schopnost ovlivňovat trh. Trh je však rychle rostoucí a proto bude firma žádat stále nové finanční prostředky pro udržení pozice (zvýšení kapacit, zvýšení marketingových výdajů).

Vůdce-růst: Dny rychlého růstu jsou u konce. Základní strategií podniku nyní je udržovat své pozice a snažit se maximalizovat prodeje.

Peněžní doják: Neatraktivnost způsobuje, že nebezpečí nové konkurence je malé. Získané finanční prostředky musí podnik používat k podpoře slabých výrobků.

Zkus silnější: Relativně atraktivní strategická pozice. Podnik se musí starat o udržení, nebo zlepšení své pozice. Výdaje s tím spojené však způsobují slabé zisky.

Zdvojnásob úsilí, nebo zruš: Podnik se musí dostat do lepší pozice, musí však mít k dispozici dostatečné zdroje.

Růst-opatrování : V tomto případě je vše průměrné. V tomto případě se musí podnik snažit maximalizovat tržby, bez dalšího rozšiřování a dotování vlastními zdroji.

Fázově stáhnout: Výsledky jsou špatné, proto je třeba postupně stáhnout.

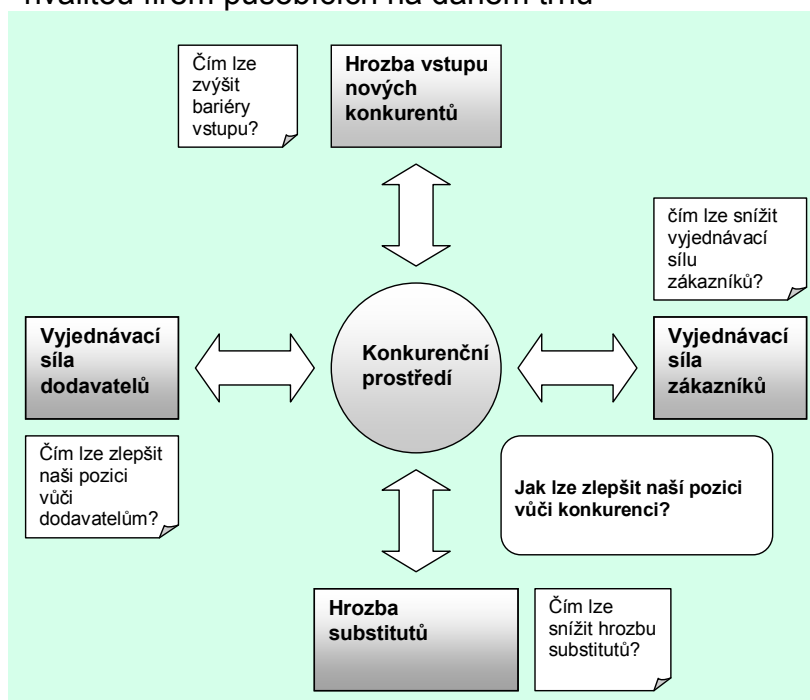
Zrušit: nepotřebuje komentář. (3)

Nedostatkem této metody je subjektivní pohled při kvantifikaci důležitosti a hodnocení situace. (8)

2.3.5 Porterova analýza

Často využívaným nástrojem analýzy prostředí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Základní myšlenkou je, že strategická pozice firmy na trhu je určována zejména působením pěti základních faktorů:

- vyjednávací silou zákazníků
- vyjednávací silou dodavatelů
- hrozbou vstupu nových konkurentů
- hrozbou substitutů
- rivalitou firem působících na daném trhu



Obr. 2.2 Porterův model oborového okolí (3)

Na výsledcích Porterovy analýzy by měly být identifikovány jak potencionální hrozby, tak příležitosti, a to právě ve vztahu ke konkurenční pozici firmy.

Porterova analýza nachází využití také při zdůvodňování návrhu strategie. Pokud návrh strategie :

- snižuje vyjednávací sílu dodavatelů.
- snižuje vyjednávací sílu zákazníků
- zvyšuje bariéry vstupu do odvětví
- snižuje hrozbu substitutů
- zlepšuje pozici firmy vůči konkurenci

měla by být z hlediska pozice firmy v oborovém prostředí realizována.(3)

2.4 Analýza konkurence

Dnes nastupujícím trendem je standart pro měření a porovnávání se s přímými konkurenty tzv. Benchmarking. V benchmarkingu jde prakticky o uvědomění si vlastní pozice mezi přímými konkurenty. Pokud se stane součástí strategického řízení firmy, bývají tyto strategie založeny na stírání předností konkurence a na rozvoji vlastních konkurenčních výhod. Důležité je nepodřít se zcela honbou za konkurencí, ale zachovat si také vlastní tvář a akceschopnost.(5)

S potřebou co největšího množství informací o konkurenci se v mnoha podnicích vyvinula nová funkce tzv. konkurenční zpravodajství, nebo též konkurenční výzkum. "Podniky pochopily, že protivníka nelze spustit z očí." Proces konkurenčního zpravodajství sestává ze dvou kroků : (5)

- úplná a nezkreslená analýza vlastní firmy
- co nejpodrobnější analýza konkurence

Soubor otázek, jimiž se zabývá konkurenční zpravodajství, lze rámcově vymezit do několika skupin:

- Jaké jsou a budou pravděpodobné charakteristiky našeho oboru?
 - Kdo jsou naši konkurenti a kteří z nich jsou nejdůležitější?
 - Jaká je jejich nynější a budoucí pravděpodobná pozice?
 - V čem jsou nejsilnější a v čem naopak nejzranitelnější?
 - Co asi udělají naši konkurenti v blízké budoucnosti?
 - Co máme tedy udělat abychom posílili své konkurenční výhody?
- (5)

2.5 Formulování marketingových strategií

2.5.1 Hierarchie firemních strategií

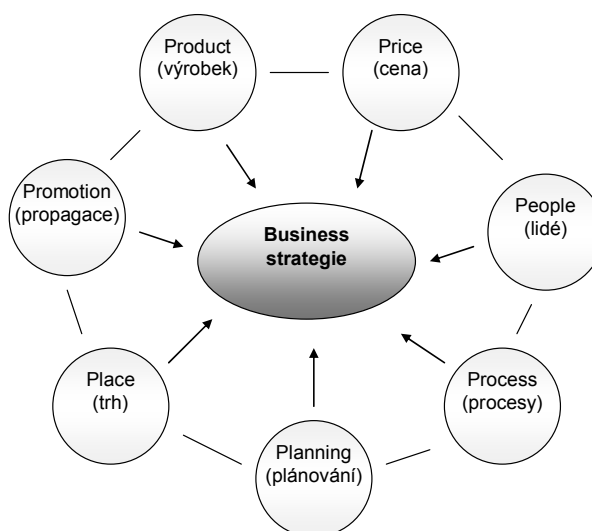
Proces strategického řízení firmy je založen na předpokladu existence množiny dlouhodobých cílů a způsobů jejich realizace. Druhým předpokladem je existence hierarchicky na sebe navazujících strategií.

Corporate strategie vyjadřuje základní podnikatelské rozhodnutí. Je formulována vrcholovým managementem podniku a měla by odpovídat na základní otázky : CO? (v jakém oboru podnikat, co vyrábět) KDE? (v jaké zemi, na jakém trhu) JAK ? (kapitál, prostředky, jak bude podnikání řízeno). Na corporate strategii by měla navazovat tzv. Business strategie. Ta je již definována samostatně pro každou SBU. Na ní by měly navazovat funkční strategie, formulované pro každou funkční jednotku. Pokud chceme koordinovat a řídit vzájemnou činnost mezi jednotlivými SBU, je nutné formulovat ještě horizontální strategii. Ta by ve výsledku měla potlačovat partikulární zájmy jednotlivých SBU ve prospěch zájmů firmy jako celku.(3)

2.5.2 Pozice marketingové strategie

Kotler chápe postavení marketingu jako sjednocujícího prvku všech firemních strategií. Marketingová strategie jako taková se nejčastěji objevuje až na úrovni funkční strategie tzn. až na konci hierarchie řízení.(1)

Určitým kompromisem by se mohlo zdát pojetí rozšířeného marketingového mixu jako nástroje k vymezení business strategie. V tomto případě upozorňuje Keřkovský na to, že by přesné vymezení podle „7P“ nemělo být bráno jako dogma, ale spíše jako technická pomůcka k formulaci business strategie.(3)



Obr. 2.3 Rozšířený marketingový mix (3)

2.5.3 Formulace strategie

Pro splnění cílů této diplomové práce se jeví jako nejvýhodnější formulování marketingové strategie na úrovni business strategie. Jako hlavní rámec bude použit marketingový mix tzv. „4P“, ten však bude dle požadavků firmy rozšířen na rozšířený marketingový mix tzv. „7P“.

Strategie na této úrovni by měla jasně vymezovat všechny základní činnosti podniku a být přehledným a konkrétním podkladem pro vypracování jednotlivých funkčních strategií. (3)

Důležité je, aby formulovaná strategie nepostrádala logiku. Zejména pak logické propojení s výsledky provedených analýz. Efektivní je formulace strategie na základě provedené SWOT analýzy, kdy jde primárně o návrh takových opatření, která povedou k potlačení slabých stránek firmy a odstranění hrozeb. Každý sledovaný faktor lze přiřadit k některé z položek marketingového mixu. (3)

Výběr optimální strategie se řídí již podle konkrétní situace podniku a především schopnostmi a postojem k riziku managementu firmy. Navržená strategie musí být přijatelná jak pro zákazníky tak pro vlastníky a zaměstnance.

2.5.4 Realizace strategie

Nebo též implementace je uvedením vypracované strategie do života. Má-li být strategické plánování efektivní, musí být k tomu vytvořeny určité předpoklady: (3)

- Organizační podmínky pro úspěšnou realizaci. Jasně rozdělení kompetencí a pravomocí.
- Existence organizační směrnice a klima podporující strategické řízení.
- Každý kdo se na plánování podílí musí být seznámen s rozhodujícími strategickými cíly.
- Všichni na které bude mít strategie dopad, musí být jasně informováni o svých úkolech
- Musí probíhat průběžná kontrola přijaté strategie a včas zachyceny měnící se podmínky.

3 O SPOLEČNOSTI

3.1 Historie firmy AZ Klima s.r.o.

- | | |
|------|---|
| 1992 | vznik společnosti AZ Klima s.r.o. – zakladatelem Ing. Miroslav Čížek – předmětem činnosti byly v počátku projekční zakázky |
| 1994 | spojení se spol. Potrubí Milovice s.r.o., druhým jednatelem a společníkem pan Jaroslav Jánský, do předmětu činnosti se přidala i výroba potrubí a příslušenství |
| 1995 | do předmětu činnosti společnosti byly zahrnuty i montáže a servis – počátek komplexních zakázek „na klíč“ |
| 1996 | zakoupení počítačem řízeného páličního plasma - stroje, významný zlom v technologii a řízení výrobních procesů potrubí a příslušenství |
| 1997 | otevření oblastní kanceláře ve Zlíně |
| 1998 | otevření oblastní kanceláře v Praze |
| 1999 | počátek výroby VZT jednotek s vývojem vlastní konstrukce |
| 1999 | uskutečnění první exportní zakázky do SRN |
| 2000 | vznik dceřiné společnosti AZ KLIMA SK na Slovensku |
| 2001 | certifikace dle ČSN EN ISO 9002 |
| 2002 | zahájení prací na doposud největší zahraniční investiční akci TPCA Kolín |
| 2003 | přesun sídla do rekonstruované budovy - Tilhonova 59, Brno |
| 2003 | recertifikace dle ČSN EN ISO 9001 |
| 2004 | certifikace dle ČSN EN ISO 14001 |
| 2004 | zahájení prací na doposud největší investiční akci na Slovensku – KIA Žilina |
| 2005 | zahájení výstavby skladového objektu v Milovicích |
| 2005 | certifikace dle OHSAS 18001 |
| 2005 | výstavba skladového objektu SO 01 a parkovací plochy v Milovicích |
| 2006 | vznik dceřiné společnosti AZ KLIMA PL Sp. z.o.o. v Polsku |
| 2007 | otevření oblastní kanceláře ve Svitavách a Opavě |

3.1.1 Historie výrobního závodu v Milovicích u Mikulova

- | | |
|------|--|
| 1969 | p. Bártů zahajuje výrobu potrubí a příslušenství v pronajaté dílně u kováře Hanáčka v Mikulově, která byla součástí výrobního družstva „Zdravotechnika Brno“, posléze pak „Klimatherm Brno v.d.“ |
| 1972 | výroba přesunuta do blízkých Milovic do dvou pronajatých a později odkoupených zemědělských usedlostí a v témže roce v rámci normalizačního procesu převzal výrobu |

v Milovicích národní podnik JANKA závody Rudých Letnic
Praha-Radotín.



Obr. 3.1 Logo Janka Radotín (11)

- 1978 do firmy nastupuje p. Jaroslav Jánský
1990 dokončena výstavba nové výrobní haly, stávající výrobní
prostory v usedlostech byly opuštěny
1992 dochází k založení společnosti „Potrubí Milovice s.r.o.“ jejíž
společníci JANKA a.s. Praha Radotín, firma JANOS s.r.o. a
p. Jaroslav Jánský-fyzická osoba, který je zároveň
výkonným ředitelem firmy, pokračují v tradici výroby potrubí a
příslušenství pro vzduchotechniku



Obr. 3.2 Logo Potrubí Milovice s.r.o.(11)

- 1994 z firmy „Potrubí Milovice s.r.o.“ odchází spolupodílník firma
„JANOS s.r.o.“ a dochází k dohodě o společném podnikání
mezi p. Jaroslavem Jánským a majitelem firmy AZ KLIMA
s.r.o. ing. Miroslavem Čížkem a odkoupení výrobního
závodu vč. strojního vybavení od JANKA a.s. Praha Radotín
1995 firma Potrubí Milovice s.r.o. se slučuje s firmou AZ KLIMA s.r.o.



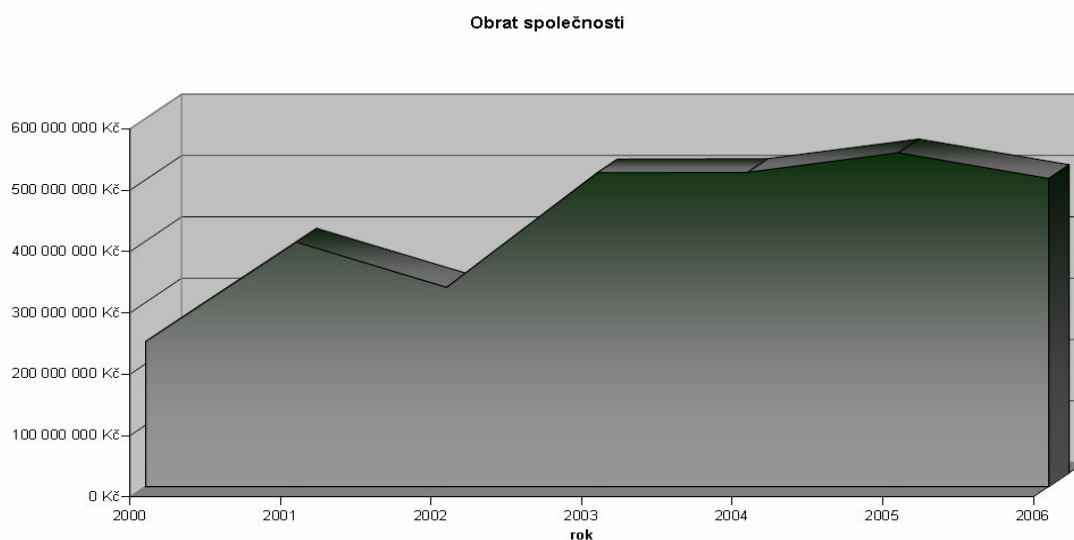
Obr. 3.3 Logo AZ Klima s.r.o. (11)

- 1996 firma AZ KLIMA s.r.o. pořizuje pro výrobu v Milovicích CNC
pálící plazmový automat
1997 zahájení výroby licenčních jednotek Klimas EKO
1998 zahájení výroby prvních podstropních jednotek vlastní
konstrukce, zkolaudována nová výrobní hala, do které se
přesouvá výroba příslušenství

- | | |
|------|---|
| 1999 | firma AZ KLIMA zahajuje samostatnou výrobu klimajednotek: podstropních, kompaktních a komorových jednotek s hliníkovými profily |
| 2000 | rozšíření technologického parku o CNC vysekávací lis Boschert Ecoline |
| 2004 | zdokonalení výroby kruhového potrubí – nákup kombinovaného stroje Gorelocker-Combi-T |
| 2006 | dokončena výstavba skladového objektu č.1 a parkovací plochy, zahájena rekonstrukce administrativní budovy, k jejíž ukončení došlo začátkem roku 2007 |

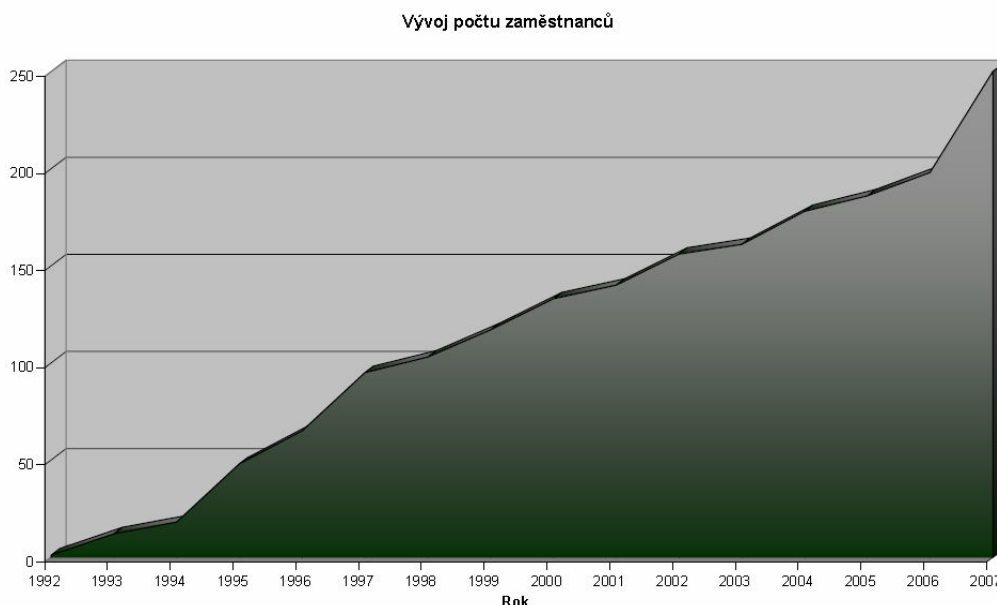
3.2 Současnost

V současnosti patří firma AZ Klima s.r.o. ke třem největším firmám v ČR v oboru. Firma působí na celém území republiky. Zaměstnává 250 zaměstnanců a dosahuje ročního obrátu 550 mil. Kč. Základní kapitál firmy je 47 mil. Kč.



Obr. 3.4 Vývoj obrátu společnosti (11)

Společnost je řízena z Brna. Výrobní závod se nachází v Milovicích u Mikulova a oblastní kanceláře dále v Praze, Svitavách, Zlíně a Opavě. Dceřiná společnost AZ klima SK působí v Bratislavě na Slovensku. V roce 2007 byla otevřena obchodní kancelář v polském Tychy.



Obr. 3.5 Vývoj počtu zaměstnanců (11)

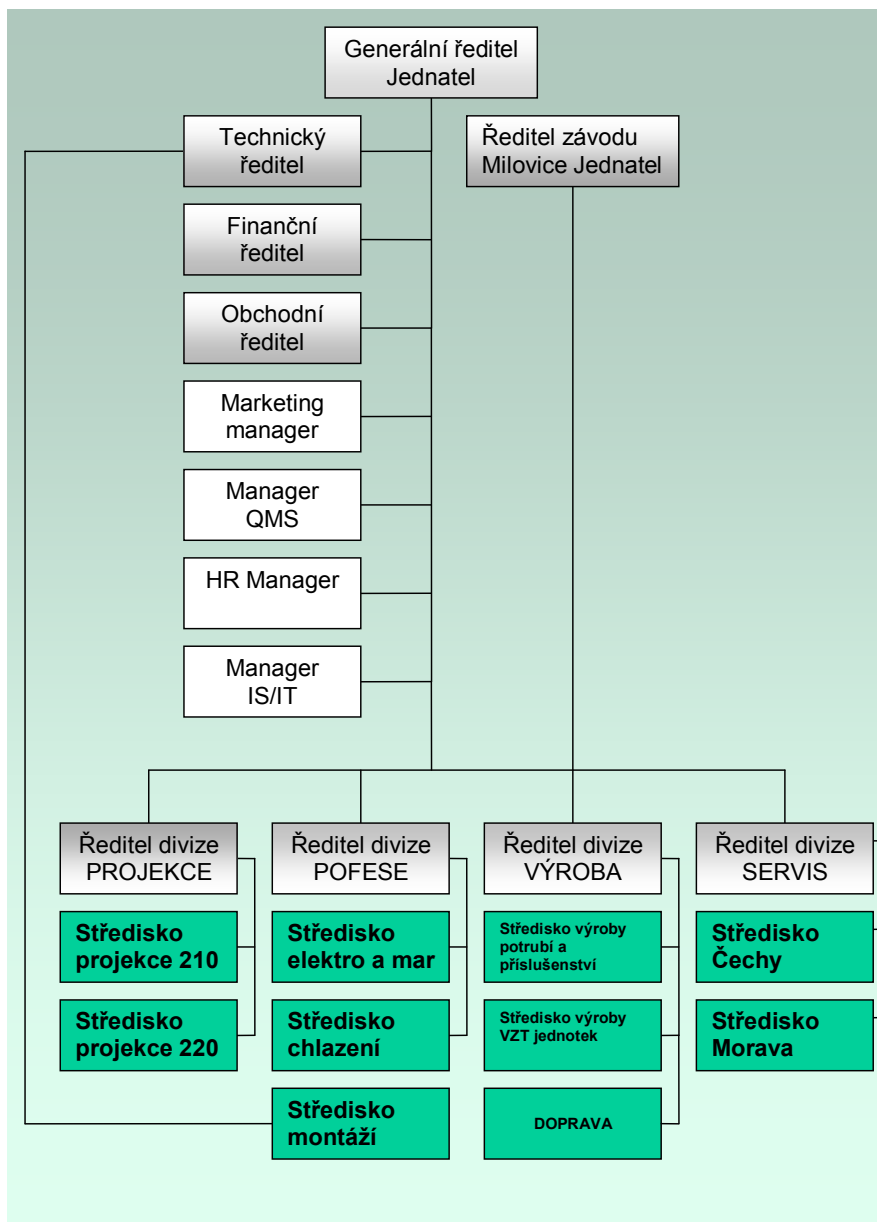
3.3 Zaměření služeb

Předmětem podnikání (činnosti) společnosti jsou:

- projektová činnost ve výstavbě
- montáž, údržba, opravy a úpravy mechanických částí vzduchotechnických a klimatizačních zařízení
- instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- instalace a opravy elektronických zařízení
- topenářství
- klempířství
- vodoinstalatérství
- činnost technických poradců v oblasti akustiky
- testování, měření a analýzy – v oblasti akustiky
- obchodní živnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

Jádrem činnosti firmy jsou komplexní řešení v oblasti vzduchotechniky a chlazení budov sloužících administrativě, obchodu, výrobě, zdravotnictví, stravování, kultuře a sportu. Firma zajišťuje všechny činnosti od vypracování projektu přes výrobu po montáž, včetně uvedení do provozu, zaregulování a následného servisu.

3.4 Organizační struktura

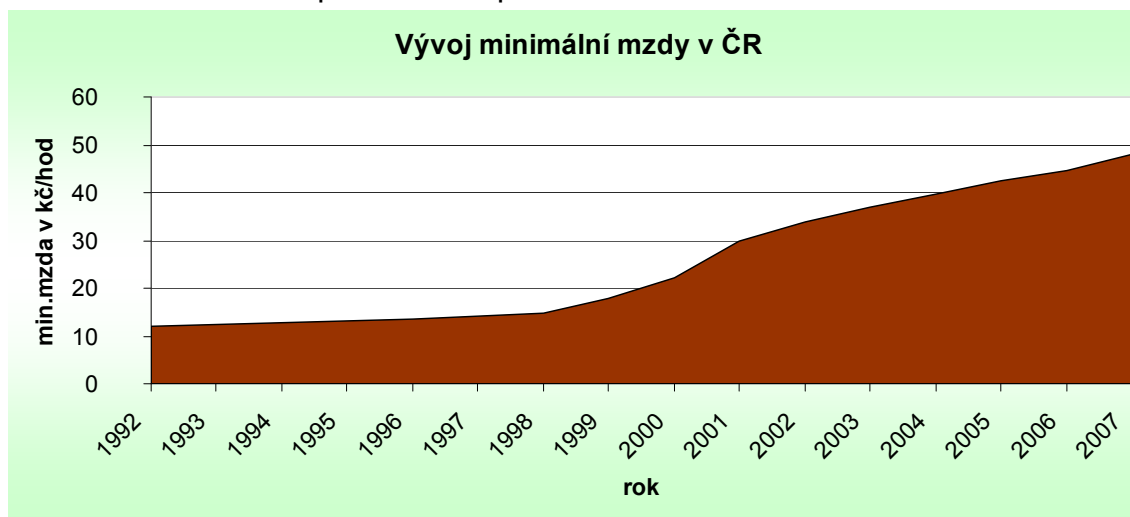


Obr. 3.6 Organizační struktura AZ Klima s.r.o. (11)

4 SLEPT ANALÝZA

Sociální

- Oblast s vyšší nezaměstnaností
- Nezaměstnanost v okrese Břeclav dle ročenky ČSÚ v roce 2007 se pohybovala kolem hodnoty 9%
- Nejvíce nezaměstnaných podle vzdělání je vyučených bez maturity
- Nejméně naopak mezi vysokoškolsky vzdělanými
- Mladší ročníky mají větší sklony ke fluktuaci (vyzkoušet si několik zaměstnání)
- Možnosti využití dělníků z východu
- Nárůst životní úrovně, vyšší požadavky na mzdy, konkurence na trhu práce.
- V budoucnu by se dalo očekávat zvýšení důležitosti vlivu firemního prostředí na preference zaměstnanců



Obr. 4.1 Vývoj minimální mzdy v ČR (13)

Legislativní

- Vysoké daňové zatížení (SP,ZP)
- Rostoucí význam ekologických faktorů
- Časově náročná vymahatelnost práva

Ekonomické

- Zvýšení růstu inflace
- Růst cen energií
- Stabilní růst ekonomiky
- Příliv zahraničních investorů
- Možnosti čerpání ze zdrojů EU
- Silný kurz koruny
- Stabilizace průmyslu

- V budoucnu přechod na Euro
- Zákonitě lze očekávat v blízké budoucnosti zmírnění tempa růstu ekonomiky.

Politické

- Relativní nezávislost průmyslu na politické situaci.
- Nepružnost prosazování nové legislativy
- Stabilní politická situace (demokratický režim)

Technologické

- Standardem certifikace dle ISO
- Technologický rozvoj podporovaný EU
- Externí tlak na snižování nákladů, tím i na rozvoj efektivních technologií
- Neustálá potřeba inovací
- Nutnost neustálé obnovy IT
- U stávajících technologií se nedají očekávat prudké změny, spíše zvyšování produktivity a přesnosti.

4.1 Shrnutí SLEPT analýzy

Okolí firmy je poměrně stabilní a v budoucnu se nedají očekávat prudké změny. Firma se nachází v regionu s vyšší nezaměstnaností než je celorepublikový průměr. V cílové skupině kvalifikovaných zaměstnanců, nebo vysokoškolsky vzdělaných techniků je však trvalý nedostatek těchto profesí. V sociální oblasti lze předpokládat nárůst životní úrovně obyvatelstva.

Politicko – legislativní prostředí je stabilní, pro všechny firmy v České republice stejné.

Ekonomické prostředí je v současnosti příznivé, vykazující stabilní růst. V budoucnu se dá očekávat pokles růstu ekonomiky. Nepříznivý vliv má růst cen energií a tím i základních vstupů.

Technologické okolí pak vytváří tlak na ekologickou, moderní, produktivní a kvalitní výrobu.

5 SITUAČNÍ ANALÝZA DIVIZE VÝROBY

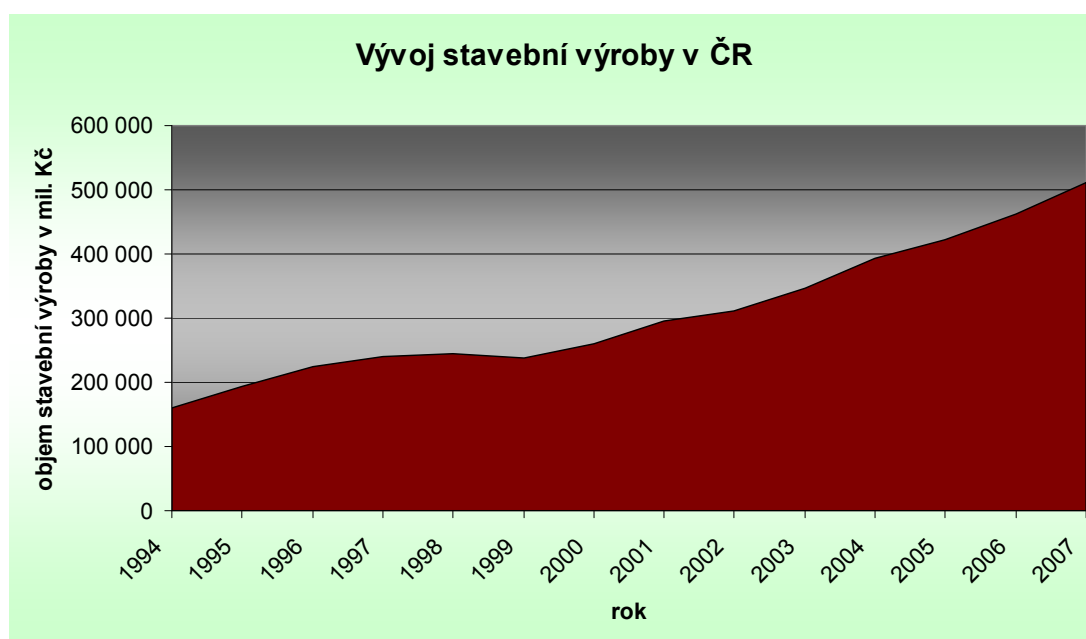
5.1 Charakteristika oboru

Firma AZ Klima zajišťuje komplexní služby v oboru komfortní vzduchotechnika a klimatizace. Tento obor je součástí širšího oboru stavebnictví. Z hlediska atraktivity se jedná o poměrně atraktivní obor, kde lze očekávat jak možnosti růstu obrátu tak dosahování slušných zisků.

Výroba vzduchotechnického potrubí patří do kategorie lehkého strojírenství. Tento obor má v ČR dlouhou tradici, a proto na trhu působí velké množství konkurentů, kteří jsou schopni vyrábět podobné výrobky srovnatelné kvality.

5.1.1 Stádium vývoje oboru

Růst oboru vzduchotechniky je obecně závislý na oboru stavebnictví. Promítá se do něho tedy značnou měrou momentální ekonomická situace státu. V posledních letech všechny tyto aspekty v ČR rostly rekordním tempem. Firmy v oblasti vzduchotechniky tak netrpěly nedostatkem zakázek. Šlo o období budování pozice firmy v oboru. Firmy investovaly do modernizace technologické základny, do rozšiřování výrobních kapacit a do zvládnutí technologie na takové úrovni, aby dokázaly konkurovat jak cenově tak kvalitou.



Obr. 5.1 Vývoj stavební výroby v ČR (13)

5.1.2 Predikce vývoje oboru

Z hlediska technologií, či vývoje nových výrobků se jedná o obor poměrně konzervativní. V budoucnu se dá očekávat zpomalení tempa růstu ekonomiky a úbytek zahraničních investic do ČR. Firmy v oboru si tak začnou mnohem více přímo konkurovat. Vítězit bude taková firma, která díky vysoké produktivitě, nejmodernější technologii a efektivnímu marketingovému managementu dokáže vyrábět :

- S nízkými náklady
- V nejvyšší kvalitě
- Pružně a dle požadavku zákazníka
- Nabídne zákazníkovi „něco“ navíc

Další logickou vývojovou etapou je orientace na evropské trhy. Z hlediska cenové konkurence jsou stále zajímavé trhy Rakouska a Německa. Z hlediska kvality, technologie a objemu výroby pak trhy Polska, Slovenska a dále východní trhy.

Důležité budou v budoucnu také vzájemné vztahy konkurentů a případné formy spolupráce.

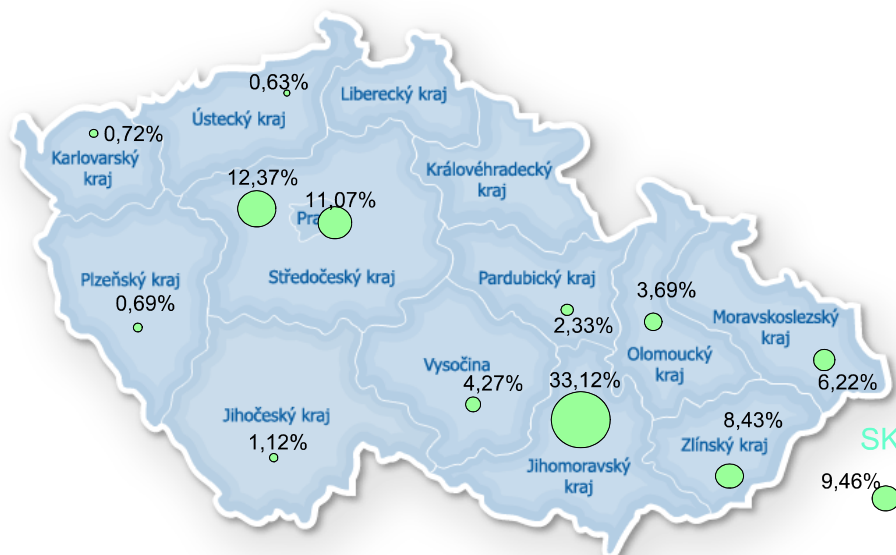
5.2 Zákazníci

Zákazníky divize výroby jsou:

- AZ Klima s.r.o. (výroba pro vlastní firmu)
- Montážní firmy
- Konkurence
- Fyzické osoby

V současnosti je většina výrobních zakázek realizována pro vlastní firmu. V budoucnu je snaha o rapidní snížení tohoto poměru. Proto je potřeba hledat nové zákazníky. Z hlediska objemu zakázek jsou zajímavé zejména montážní firmy, které dokáží realizovat i větší zakázky. Důležitá bude i spolupráce s konkurenčními firmami a hledání zcela nových zákazníků.

5.3 Geografická segmentace trhu



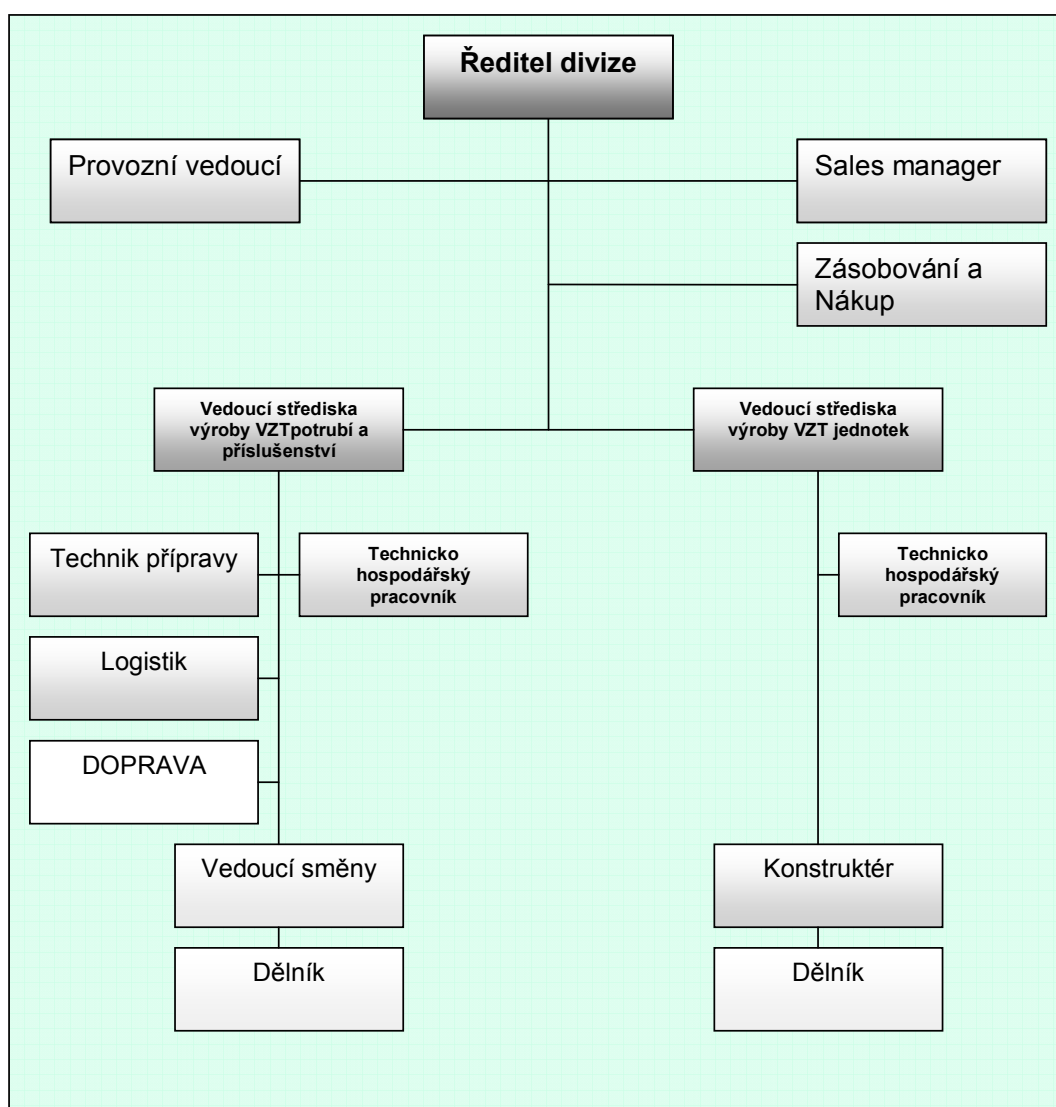
Obr. 5.2 Podíl jednotlivých krajů na zakázkách firmy v roce 2006

Firma AZ Klima je silná především v krajích, kde má své regionální zastoupení. Obrovské rezervy má viditelně v krajích severních a západních Čech.

5.4 Vnitřní prostředí firmy

5.4.1 Organizační struktura divize výroby

V současnosti je výroba rozdělena mezi dvě střediska. Větší z nich středisko 40 – výroba potrubí a příslušenství a menší 45 – výroba vzduchotechnických jednotek. Každé ze středisek funguje v rámci výroby jako samostatná SBU. Mají své vedoucí, konstruktéry i administrativní pracovníce.



Obr. 5.3 Organizační struktura divize výroby

Současná organizační struktura je typicky liniově-štabní. V současném období růstu jak objemu zakázek tak počtu zaměstnanců se objevují problémy, které jsou pro tento způsob řízení typické. Jedná se především o nepružnost vyplývající z dodržování hierarchie organizační struktury. Nejsou jasně nadefinované a zažité situace, kdy je nedodržení této struktury efektivnější.

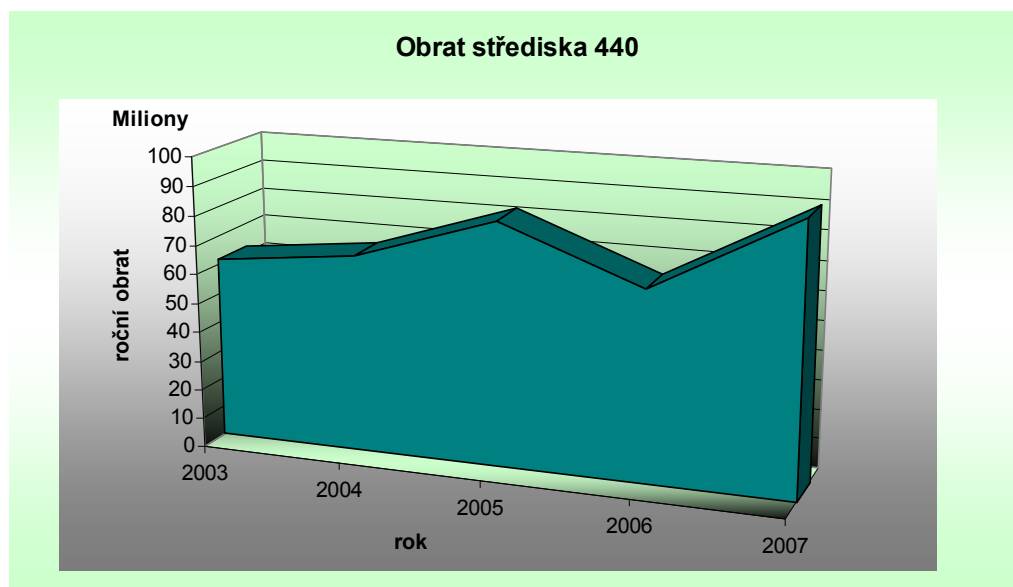
V budoucnu dojde ke vzniku obchodního oddělení. Prvořadým úkolem bude jeho efektivní začlenění do organizační struktury a zajištění oboustranné komunikace především s oddělením přípravy výroby.

5.4.2 Analýza obratu divize výroby

Analýza bude provedena za sledované období 2003-2007.

Tab. 5.1 Vývoj obratu divize výroby (12)

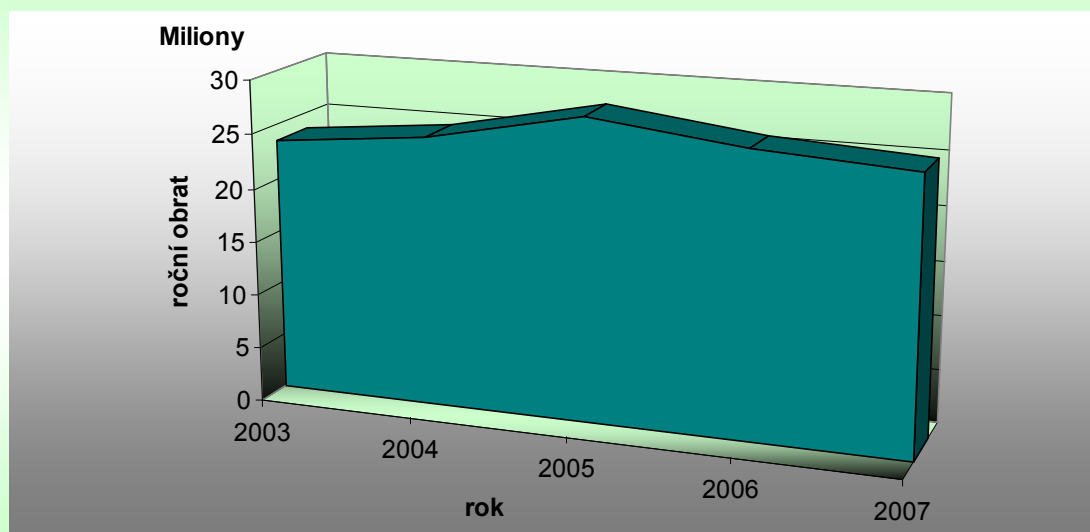
rok	obrat stř. 440 / Kč	obrat stř. 445/Kč	celkem obrat divize výroby / Kč
2003	61985076	23521284	85506360
2004	67024410	24933761	91958171
2005	82765865	27928784	110694649
2006	64636716	26124740	90761456
2007	91106186	25221321	116327507



Obr. 5.4 Obrat střediska 440

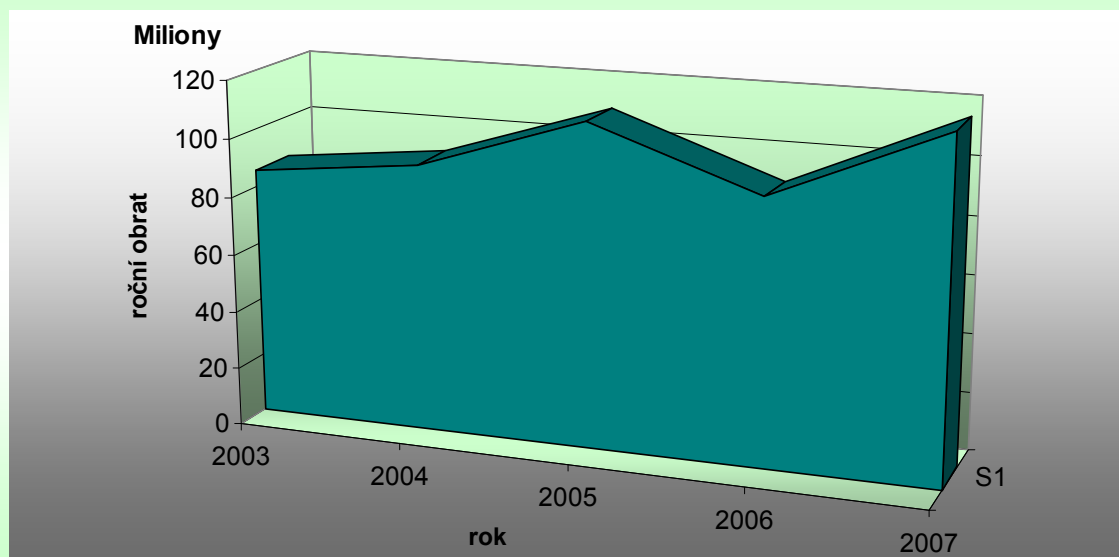
Vývoj obratu má u střediska 440 vzrůstající trend. Výjimkou je pouze rok 2006. Rok 2007 a také počátek roku 2008, ale jasně ukazují, že šlo spíše o výjimečný výsledek.

Pokud dostatečně vzrostou výrobní kapacity a budou li úspěšně implementovány nové výrobky, dá se očekávat v následujících letech další dynamický růst obratu.

Obrat střediska 445

Obr. 5.5 Obrat střediska 445

Obrat střediska 445 se pohybuje stále okolo hodnoty 25 mil. Kč. Kladným faktorem je fakt, že se obrat nijak dramaticky nemění a dlouhodobě neklesá. Zápořem však je právě dlouhodobě setrvalá výše obratu. Hodnocení tak musí vycházet z toho, jaké je očekávání vedení firmy a stanovené marketingové cíle střediska.

vývoj obratu divize výroby

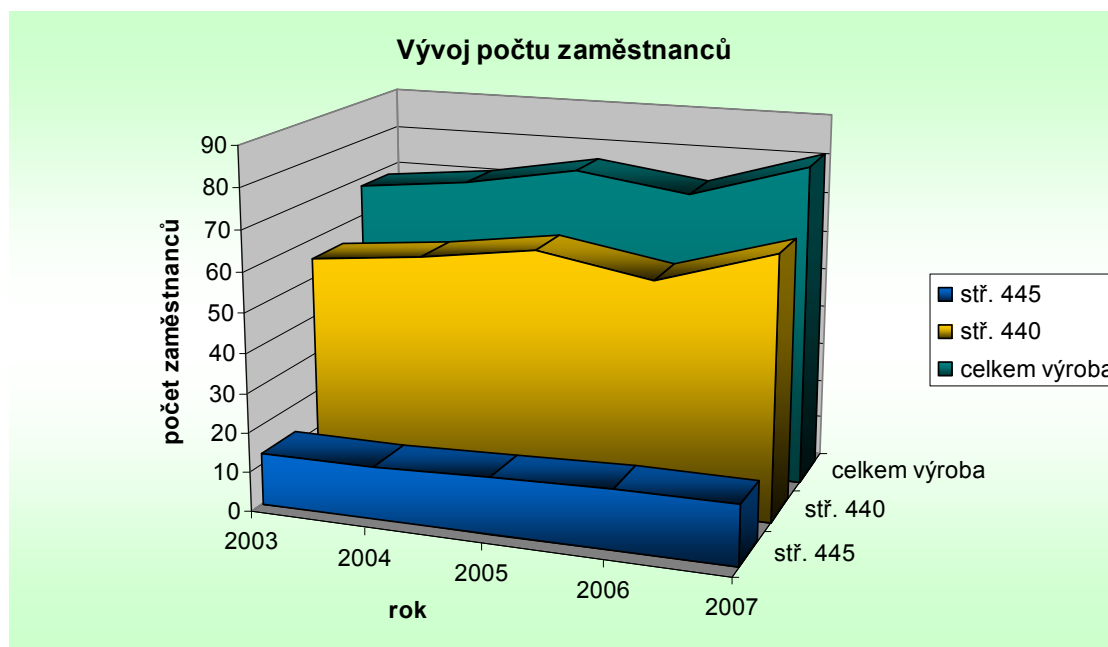
Obr. 5.6 Vývoj obratu divize výroby

Průběh výše obratu kopíruje výnosy většího ze středisek tj. stř. 440. Přínosem střediska 445 může být jeho stabilní obrat, který se do celkového stavu může promítnout jako jakýsi „tlumič“ výkyvů stř. 440.

5.4.3 Počet zaměstnanců

Tab. 5.2 Vývoj počtu zaměstnanců (12)

STR.40 Období	THP				Jednice(dělníci)			Celkem STR.40	Poměr THP/děln
	TPV	Dílna -THP	Ost. režijní	Celk THP	AZK - dělníci	Exter.-dělníci	Celk. jednice		
2003	3	0	6	9	46	0	46	55	20%
2004	3	0	6	9	49	0	49	58	18%
2005	3	0	6	9	53	0	53	62	17%
2006	3	2	4	9	46	0	46	55	20%
03/2007	3	2	4	9	44	4	48	57	19%
06/2007	4	2	5	11	47	8	55	66	20%



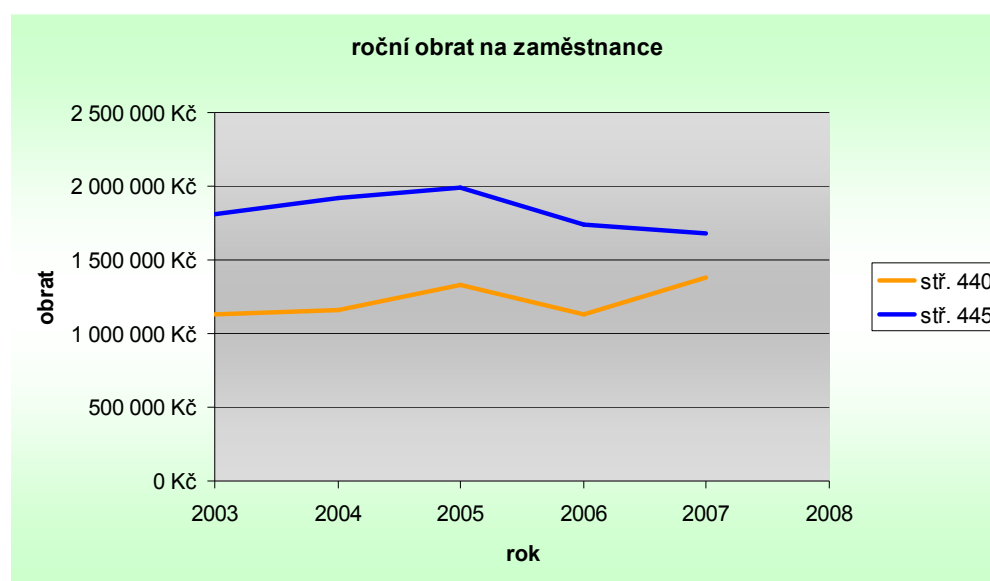
Obr. 5.7 Vývoj počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců na první pohled kopíruje vývoj obratu firmy. Hlavním sledovaným kritériem je, zda neúměrně neroste počet administrativních a THP pozic, což bývá často průvodním znakem prudkého rozšiřování firmy, kdy neúměrně rostou náklady na administrativu. Tento jev je patrný na celofiremní úrovni. Divizi výroby zatím nepostihl.

5.4.4 Roční obrát na zaměstnance

Tab. 5.3 Roční obrát na zaměstnance (12)

rok	stř. 440			stř. 445		
	počet zaměstnanců	obrat	obrat na zaměstnance	počet zaměstnanců	obrat	obrat na zaměstnance
2003	55	61985076	1 127 001 Kč	13	23521284	1 809 330 Kč
2004	58	67024410	1 155 593 Kč	13	24933761	1 917 982 Kč
2005	62	82765865	1 334 933 Kč	14	27928784	1 994 913 Kč
2006	57	64636716	1 133 977 Kč	15	26124740	1 741 649 Kč
2007	66	91106186	1 380 397 Kč	15	25221321	1 681 421 Kč



Obr. 5.7 Roční obrát na zaměstnance

Zajímavým ukazatelem je také vývoj výše obrátu na zaměstnance, což může být chápáno jako zjednodušený ukazatel produktivity práce. Na první pohled je patrné, že výroba VZT jednotek je mnohem sofistikovanější než výroba potrubí a příslušenství. Z tohoto důvodu obrát na zaměstnance střediska 445 vyšší. Zajímavým trendem je však postupné sblížování obou křivek, což ukazuje na správně nastavené řízení výroby střediska 440.

5.4.5 Marketingový management

Do roku 2007 bylo prakticky 100% zakázek realizováno přes obchodní a marketingové oddělení AZ Klima s.r.o. V roce 2007 byla pro divizi výroby zřízena přímo v Milovicích pozice sales managera. Tato pozice však nemá jasně vymezené pole působnosti. Chybí zde ucelená koncepce marketingového řízení v návaznosti na business strategii. V současnosti je marketingové řízení divize výroby v počátcích. V budoucnu by se toto oddělení však mělo stát klíčovým.

6 ANALÝZA POZICE V OBORU (GE MATICE)

Tab. 6.1 Analýza pozice v oboru

Atraktivita trhu

sledovaný faktor	váha 1-10	hodnota 0-10	celkem
růst trhu	4	3	12
velikost trhu	7	6	42
ziskovost	6	5	30
množství konkurence	7	0	0
agresivita konkurence	8	4	32
možnost vstupu na evropské trhy	5	3	15
bariéry vstupu nových firem	4	5	20
faktory okolí	4	6	24
požadavky na technologii	8	2	16

celkem 164

max 530

atraktivita 35%

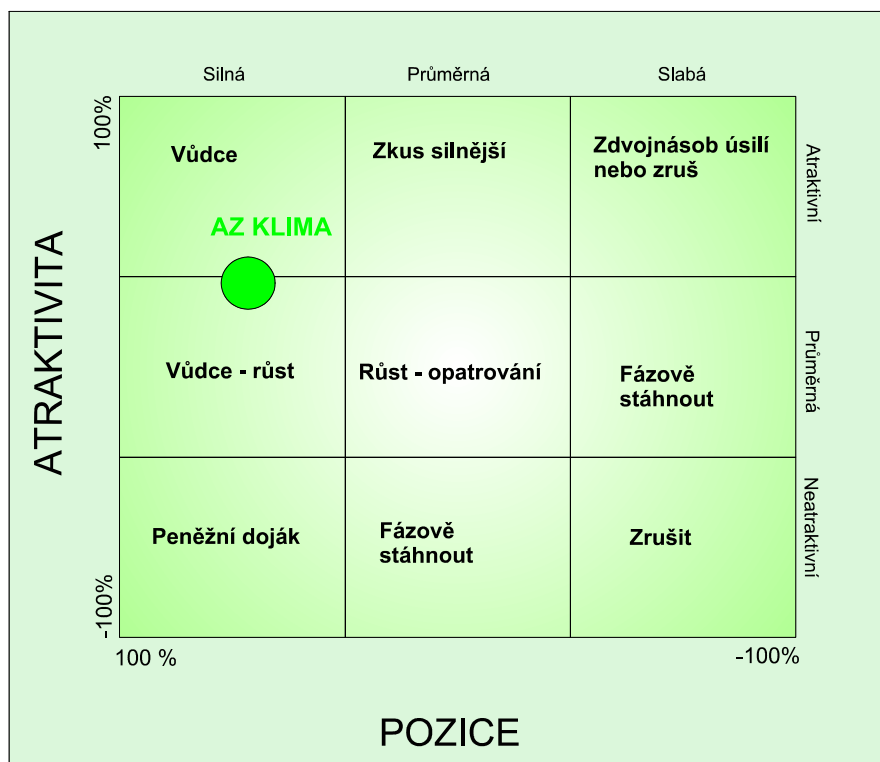
Pozice firmy

sledovaný faktor	váha 1-10	hodnota 0-10	celkem
podíl na trhu	9	5	45
růst podílu	5	4	20
image firmy	6	7	42
pokrytí regionů	4	4	16
kapacity produkce	7	8	56
velikost marže	6	6	36
úroveň technologií	8	7	56
kvalita produktu	9	7	63
komplexnost služeb	8	9	72
přístup k zákazníkovi	9	4	36
poloha	4	9	36
schopnost udržet nízké náklady	6	6	36
šíře výrobního portfolia	7	5	35

celkem 549

max 880

pozice 62%



Obr. 6.1 Pozice divize výroby v oboru

Vůdce: Vysoký relativní podíl na trhu, schopnost ovlivňovat trh. Trh je však rychle rostoucí, a proto bude firma žádat stále nové finanční prostředky pro udržení pozice. (zvýšení kapacit, zvýšení marketingových výdajů)

Vůdce-růst: Dny rychlého růstu jsou u konce. Základní strategií podniku nyní je udržovat své pozice a snažit se maximalizovat prodeje

7 PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

7.1 *Vyjednávací síla zákazníků*

Zákazníci AZ Klimy splňují tyto podmínky silného zákazníka :

- je velkými
- mohou snadno přejít ke konkurenci
- jsou nuceni minimalizovat svoje náklady

Vyjednávací síla zákazníků je značná. Výrobní podnik velikosti AZ Klimy se nutně musí zaměřovat na velké inženýrské a stavební firmy. Jelikož v odvětví vzduchotechniky existuje velké množství konkurenčních firem, získávají tak velké firmy možnost kdykoli změnit dodavatele. Mohou tak uplatňovat nátlak na snižování cen, což zpětně nutí výrobní firmy prodávat za ceny pohybující se ve výši vlastních nákladů.

7.2 *Vyjednávací síla dodavatelů*

Dodavatel má vůči svému zákazníkovi silnou pozici jestliže

- je dodavatel na daném trhu velkým
- je dané zboží vysoce diferencovatelné (kvalitní)

V tomto případě je nutné dodavatele rozlišit do několika skupin.

- Dodavatelé základního materiálu: Dodavatelé plechu a hutních výrobků mají značnou vyjednávací sílu zejména díky neustále se zvyšující poptávce po oceli a navazujících produktech. Dodavatelů, kteří by byli schopni zajistit plech v požadovaném množství, kvalitě a čase také není mnoho.
- Dodavatelé speciálních výrobků: Vyjednávací síla těchto dodavatelů může být zvyšována neexistencí substitutů. Možností jak ji oslabit je těžit z velkého objemu odebíraného zboží a také případnou zpětnou integrací.
- Dodavatelé standardních výrobků. Zde je vyjednávací síla dodavatelů nejmenší. Nevýhodou ale je, že ceny u konkurenčních firem budou patrně velmi podobné. Nicméně zde je největší prostor pro AZ Klimu jako zákazníka, k vyjednávání o lepších podmínkách.

•

7.3 *Hrozba vstupu nových konkurentů*

Pro obor vzduchotechniky platí následující:

- fixní náklady vstupu do odvětví jsou vysoké
- již existují firmy, mající nákladové výhody

Obor vzduchotechniky je stále poměrně atraktivní. Legislativní bariéry vstupu do odvětví jsou prakticky nulové. Jedinou překážkou vstupu nových firem jsou tak poměrně vysoké fixní náklady na pořízení technologického vybavení. Existuje zde ale velké množství konkurenčních firem, z nichž některé mají vybudované pevné postavení a vlastní značné know how. Nový konkurent tak může AZ Klimě vzniknout především rozvojem stávající malé firmy, nebo vstupem velkého zahraničního investora na český trh.

7.4 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je snižována tehdy, je-li splněna některá z následujících podmínek:

- substituty nejsou příliš v povědomí
- cena výrobku je zajímavá i bez nabídky substitutů

Klasické substituty (tzn. produkty, které by měly zcela odlišnou konstrukci a plnily přitom stejný účel) v oboru neexistují.

7.5 Rivalita firem

V současnosti splňuje konkurenční prostředí tyto podmínky:

- jedná se o nové, v budoucnu lukrativní odvětví
- je mnoho konkurentů v odvětví

Jelikož zde existuje díky rychle rostoucí ekonomice velký tržní prostor není rivalita konkurenčních firem zatím tolik znatelná. Projevuje se především v boji o velké zakázky.

V budoucnosti se dá očekávat nasycení trhu, a je pravděpodobné, že přibudou další faktory podporující konkurenční rivalitu :

- je nadbytek výrobních kapacit
- konkurenti sledují strategii přežití
- málo diferencované výrobky různých výrobců
- trh málo roste, nebo klesá

Pohled na západní trhy ukazuje, že při naplnění domácího trhu znatelně vzrůstá konkurenční rivalita. Objevují se agresivní kampaně, negativní reklama, ostré konkurenční zpravodajství někdy na hranici etiky. Firma, která je na toto vše připravena, pak získává další konkurenční výhodu.

8 ANALÝZA KONKURENCE

8.1 Konkurenční zpravodajství divize výroby

V současné době není koncept uceleného konkurenčního zpravodajství zařazen do žádných strategických plánů divize výroby. Konkurenční soupeření tak probíhá zcela intuitivně jak na poli cen tak výrobků.

8.2 Současný stav a počet konkurenčních firem

Firma AZ Klima s.r.o. v současnosti pokrývá 6-8% českého trhu. Co do velikosti, objemu a komplexnosti realizací patří k dominantním hráčům v oboru vzduchotechniky.

Divize výroby těží z této pozice AZ Klimy. Pokud se ale na výrobní závod pohlíží jako na samostatný podnik, je jeho konkurenční pozice mnohem obtížnější. Na trhu existuje několik srovnatelných firem a potom obrovské množství menších. Pro ilustraci: internetový vyhledávač našel pod heslem „výroba vzduchotechniky“ 332 firem. Chování konkurentů není zdaleka agresivní. Vzájemné vztahy jsou spíše na úrovni občasné spolupráce.

Pro analýzu konkurence bylo vytipováno 5 relativně největších konkurentů. Jedná se o firmy: M-Art Hodonín s.r.o., Lindab Praha s.r.o., Josta Vsetín s.r.o., ZVVZ Milevsko a.s. a Jan Beran - Ekomap Praha.

Následující analýza si klade za cíl zmapovat dostupné informace o největších konkurentech divize výroby.

Použité zdroje:

- Výpis z obchodního rejstříku
- Katalogy firem
- www stránky firem

8.2.1 M-Art s.r.o.

O firmě: Jedná se o čistě českou společnost se sídlem v Hodoníně. Základní kapitál firmy je 50 mil. Kč. Firmu vlastní jeden majitel.

Regionální zastoupení: výrobní a obchodní pobočka v Praze.

Služby: V současnosti nabízí kompletní řešení vzduchotechniky od projekce přes výrobu až po realizaci.

Počet zaměstnanců: 100

Export: Na www stránkách firma uvádí, že značnou část výrobků exportuje do zemí EU (Německo, Rakousko)

Technologie: řezání plazmou, moderní linka na SPIRO potrubí.
produkty: čtyřhranné potrubí vč. příslušenství, spirálně vinuté potrubí (SPIRO),

Org. Struktura: ředitel, 5 obchodníků, vedoucí výroby, nákupčí, technik, 3 přípraváři

Internetové stránky : přehledné, srozumitelné, propracovaný a intuitivní elektronický ceník.

www: <http://www.m-art.cz>

8.2.2 Lindab s.r.o.

O firmě: Firma se 100% švédským kapitálem. Základní kapitál společnosti je ve výši 140 mil. Kč. Výrobní závod v blízkosti Prahy.

Regionální zastoupení: Firma má jedno sídlo. Regionální pokrytí řeší tak, že určití obchodníci obstarávají jen určité regiony.

Služby: Vysoký stupeň diferenciacce výrobků. Dvě hlavní větve. Střešní systémy a vzduchotechnika. Nově také halové systémy. V oblasti vzduchotechniky se zaměřuje převážně na výrobu.

Počet zaměstnanců: 400

Výzkum, vývoj: Výzkumné laboratoře v zahraničí (Dánsko, Švédsko). Moderní přístup k vývoji a inovacím. Lindab se také jako inovativní firma prezentuje. Klade důraz na nové patentované systémy a také katalogové údaje doplňuje laboratorními výsledky měření.



Obr. 8.1 Zvuková laboratoř Lindab (17)



Obr.8.2 Systém spojování potrubí Safe Click Linda (17)

Řízení jakosti: ISO EN 9001
ISO EN 14 001

internetové stránky: na vysoké úrovni zpracování, jednoduché, přehledné, obsahově v duchu trendů moderního marketingu. Ve vyhledávacích vždy na předních místech.

www: <http://www.lindab.cz>

8.2.3 Josta Vsetín s.r.o.

O firmě: Ryze česká firma působící na trhu od roku 1993. Základní kapitál ve výši 1 002 000 Kč. Dva jednatele.

Regionální zastoupení: pouze výrobní závod ve Vsetíně

Služby: Firma nabízí tyto základní skupiny produktů: vzduchotechnika, zámečnické konstrukce, klempířské produkty, práškové lakování. V oblasti vzduchotechniky nabízí kompletní služby, čili projekce-výroba-montáž-servis. Zajímavostí je certifikace VZT potrubí ve výbušném prostředí.



Obr. 8.3 Příklady realizace Josta Vsetín (18)

Objem výroby: firma uvádí roční obrat 150 mil. Kč

Počet zaměstnanců: 100

Export: nezmiňuje se

Používané technologie: Plasma, linka na čtyřhranné potrubí, vysekávací CNC lis, ohraňovací CNC lisy, svářecí poloautomaty, povrchová úprava (fosfátování, práškové lakování)

Výzkum, vývoj: Na www stránkách nijak zvlášť nezmiňuje. Pouze deklaruje vývoj tlumících prvků.

Řízení jakosti: ČSN EN ISO 9001
ČSN EN ISO 14 001

internetové stránky : slabá úroveň, místy nepřehledné.

www: <http://www.josta.cz>

8.2.4 ZVVZ Milevsko a.s.

O firmě: Česká firma založena roku 1948. Po roce 1989 se postupně transformovala na akciovou společnost. Základní kapitál v současnosti 677 011 000 Kč. Firma aktivně obchoduje na akciovém trhu. Má 100% podíly ve společnostech ZVVZ – Enven Engeneering a ZVVZ Moskva. Dále 15,9% podíl ve firmě Ekoklima.

Regionální zastoupení: ČR – centrálně.

Služby: Společnost ZVVZ Milevsko není primárně orientovaná na výrobu vzduchotechnického potrubí. Hlavní část výroby firmy tvoří odlučovače a filtry, zařízení pro termické spalování, ventilátory a těžká vzduchotechnika. Lehká vzduchotechnika tvořila v roce 2006 pouze 7,5 % produkce firmy.

Objem výroby: v roce 2006 tržby 1 854 mil. Kč

Počet zaměstnanců: více než 500

Export: 55% produkce do zahraničí. Převážně na východ.

Používané technologie: plazma, vysekávací lisy, ohraňovací lisy, zakružovačky, svářecí automaty. Vše i pro velké tloušťky plechu.

Výzkum, vývoj: Většinu finančních prostředků spolkné vývoj ventilátorů a odlučovačů. Firma je ale vybavena akustickou laboratoří, zkušebnou materiálů atd.

Řízení jakosti: ČSN ISO 9001

internetové stránky: moderní design, poměrně přehledné, klade důraz na ekologii a jako jediná firma zdůrazňuje podporu sportovních klubů, zdravotnictví a kulturních akcí.

www: <http://www.zvvz.cz>

8.2.5 Jan Beran – Ekomap

O firmě: Právní formou firmy je: Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona. Datum vzniku je 1.7.1990.

Regionální zastoupení: Firma realizuje zakázky převážně v Praze a blízkém okolí.

Služby: Výroba vzduchotechnického potrubí včetně příslušenství. Výroba nerezových zákrytů.

Org. Struktura: Firma má charakter rodinného podniku.

internetové stránky: Velmi nízká úroveň zpracování. Jsou na nich uvedeny jen nejdůležitější informace.

www: <http://www.ekomap.cz>

8.3 Konkurenční výhody

Jako konkurenční výhoda je brána každá činnost, či služba, kterou daná firma vykonává lépe než AZ Klima s.r.o.

Tab. 8.1 Přehled konkurenčních výhod hlavních konkurentů

	výrobky	služby	distribuce	diverzifikace	ostatní
M-Art	- výroba SPIRA		- zkušenosti s exportem do AU a DE		- online katalog
Lindab	- výroba SPIRA - výroba koncových distr. elementů	- moderní evropský přístup k managementu a marketingu		- není závislá pouze na vzduchotechnice	- zázemí zahraniční společnosti - vysoká úroveň vývoje
Josta	- svařované potrubí	- fosfátování - práškové lakování			
ZVVZ	- výroba SPIRA - Výroba závěsných prvků	- snaha o moderní pojetí řízení	- exportní kanály na východ	- široká škála činností	- existující zázemí pro vývoj
Ekomap		- malá firma není tak zatížena administrativou	- domácí Pražské prostředí		

9 ANALÝZA VÝROBNÍHO PROCESU

9.1 Obchodní činnost

Do roku 2007 bylo téměř 100% zakázek realizováno pro vlastní firmu AZ KLIMA. Výrobní zakázky pro ostatní zákazníky byly ceněny a řešeny přes obchodní oddělení AZ KLIMY nebo přes oddělení technické přípravy výroby. V tomto směru byla tedy samostatná obchodní činnost divize výroby prakticky nulová. S narůstající potřebou obchodníka, který by se věnoval pouze výrobě, byla v roce 2007 zřízena pozice sales managera. Do dnešní doby se již podařilo realizovat několik výrobních zakázek získaných díky této pozici. Chybí zde ale jasné vymezení působnosti, pružné začlenění do organizační struktury a především dlouhodobější koncepce. Pokud je jedním ze strategických cílů snížení závislosti na zakázkách pro vlastní firmu, bude právě obchodní oddělení hrát při plnění těchto cílů klíčovou roli. Do kompetencí tohoto oddělení by měl spadat také vývoj a marketing, a proto bude velice důležité zejména budoucí personální obsazení.

9.2 Technologická příprava výroby

Oddělení TPV je posledním článkem mezi výrobkem ve výkresové dokumentaci a samotnou výrobou. V současné době zastávají pracovníci TPV tyto činnosti:

- Příprava výroby z výkresové dokumentace
- Návrh konstrukce atypických výrobků dle přání zákazníka
- Výpis SPIRA
- Tvorba vlastní výkresové dokumentace
- Sestavování technologických postupů
- Příprava podkladů pro katalogy

Od roku 2007 se oddělení rozrostlo ze 3 na 5 pracovníků. Největším problémem je špatně fungující systém plánování. Projevují se zde negativní jevy tzv. zpětného plánování na základě žádanek z montáží často s požadavkem co nejrychlejšího dodání. To potom vede k narušení již naplánované výroby a ke zvýšenému napětí zaměstnanců. Tento problém s plánováním se nedaří řešit již několik let a jediné možné řešení musí být uskutečněno horizontálně napříč celou firmou pomocí souboru opatření na každém oddělení, kde vznikají příčiny tohoto stavu. Dalším problémem je potom neúplná dokumentace ať výrobní, nebo ze strany obchodního oddělení.

9.3 Výroba

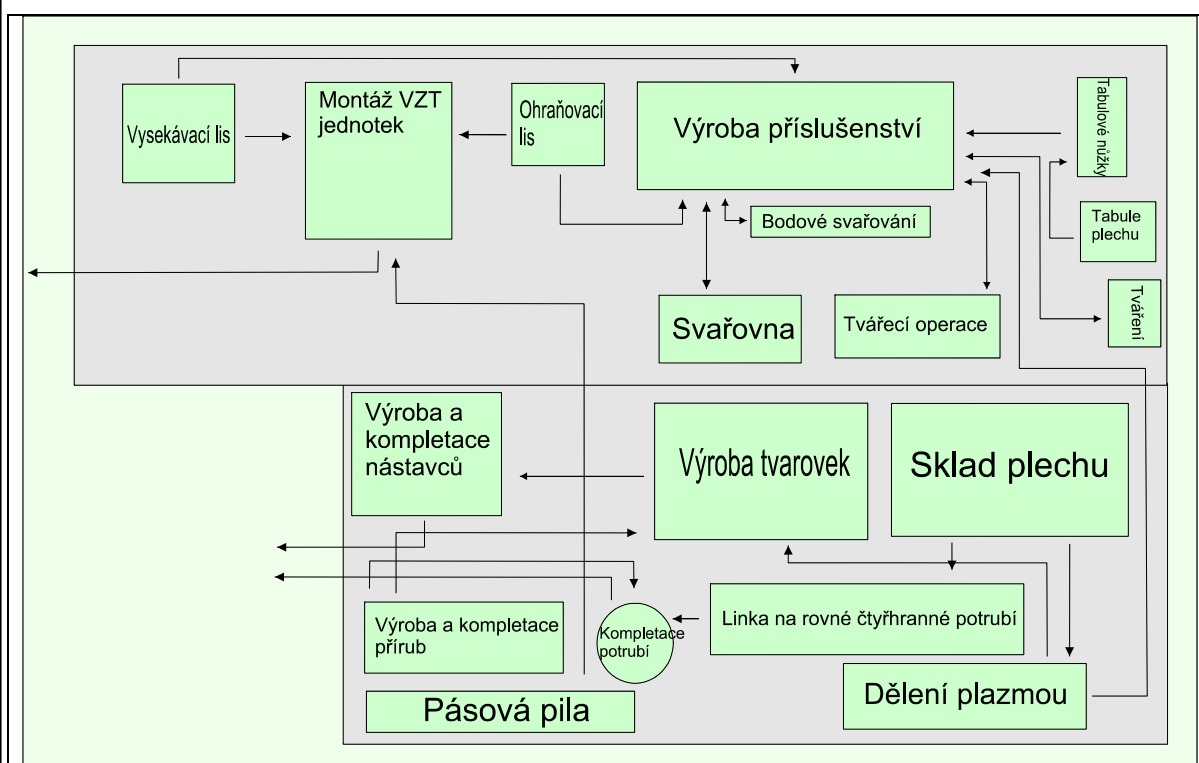
9.3.1 Řízení výroby

Z oddělení TPV přebírá vedoucí výroby veškerou výrobní dokumentaci včetně programů pro CNC stroje. Na základě této dokumentace a požadovaných termínů pak sestavuje plán výroby. Plánování je realizováno za pomoci MS excel, což je pro potřeby firmy velikosti AZ Klimy nedostačující již dnes. Proto do budoucna bude nezbytně nutné přejít na řízení výroby pomocí vhodného IS.

Po naplánování výroby je část výrobní dokumentace předána mistrům , kteří ji dále předají přímo na pracoviště. Druhá část je předána logistikovi , který plánuje a řídí expedici zboží.

9.3.2 Výrobní plochy

V současné době je výroba realizována ve dvou spojených halách na celkové ploše 1700 m². Vyšší z nich s celkovou plochou cca 800 m² je vybavena mostovým jeřábem. Nižší hala má plochu cca 900 m². Uspořádání jednotlivých pracovišť je řešeno tak, aby docházelo k co nejjednoduššímu materiálovému toku. Toto uspořádání se již několikrát měnilo a současný stav je výsledkem dosavadní „evoluce“.



Obr. 9.1 Prostorové rozvržení výroby

9.3.3 Technologické zázemí

V současnosti na nadprůměrné úrovni srovnatelné se standarty EU. Základními stavebními kameny produktivní technologie je především CNC plasmový stroj, CNC vysekávací lis, CNC ohraňovací lis, CNC linka pro výrobu čtyřhranného potrubí a CNC tvářecí linka pro výrobu přírubových lišt.



Obr.9.2 Vysekávací lis (11)



Obr.9.3 Plasma (11)



Obr.9.4 Plasma (11)



Obr.9.5 Výroba přírubových lišt (11)



Obr.9.6 Ohraňovací lis (11)



Obr.9.7 Linka na výrobu čtyřhranného potrubí (11)

S rostoucím objemem zakázek dosahují již dnes některé stroje svého technologického stropu. Zde bude nutné zvážit nákup strojů nových. Na některých pracovištích naopak dochází často k nárazovému hromadění práce. Tomuto jevu se dá předejít propracovaným plánováním.

9.4 Logistika a skladové hospodářství

Expedici a dopravu zboží řídí logistik v úzké spolupráci se skladníky. Součástí závodu jsou i centrální firemní skladové objekty. V současné době pracuje na pozici logistika jeden zaměstnanec a ve výrobě tři skladníci. Úkolem logistika je zajištění dodávek zboží v požadovaných termínech za podmínek výhodných pro obě obchodní strany. S rostoucím objemem zakázek budou kladeny větší nároky na logistiku a především na efektivní skladové hospodářství. Zde je již rozpracovaný projekt pro přechod na fungování skladů na základě evidence podle čárových kódů.

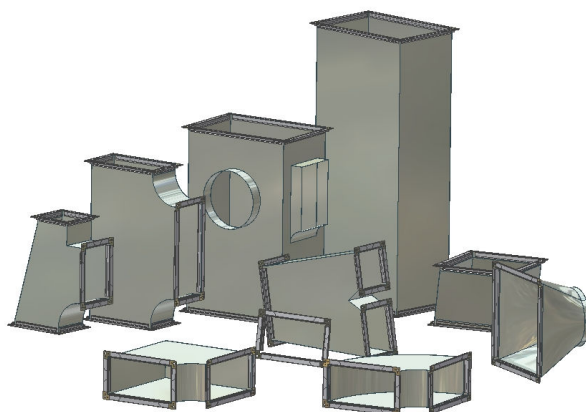
10 VÝROBKOVÁ ANALÝZA

10.1 Středisko 440

10.1.1 Zaměření střediska 440

Hlavním zaměřením střediska 440 je výroba vzduchotechnického potrubí včetně příslušenství. Standardně se využívá ocelový pozinkovaný plech běžně do tloušťky 1,25 mm. Všechny výrobky lze také dodat v provedení nerez, hliník, nebo měď. Díky zkušeným pracovníkům, moderní technologické základně, kvalifikovaným technickým pracovníkům a konstruktérům se daří vyrábět vysoce kvalitní výrobky za lákavé ceny. Díky svým zkušenostem je výroba schopna splnit prakticky jakékoliv přání zákazníka pokud je technologicky realizovatelné, nebo nabídnout alternativní řešení problému.

10.1.2 Čtyřhranné ocelové potrubí

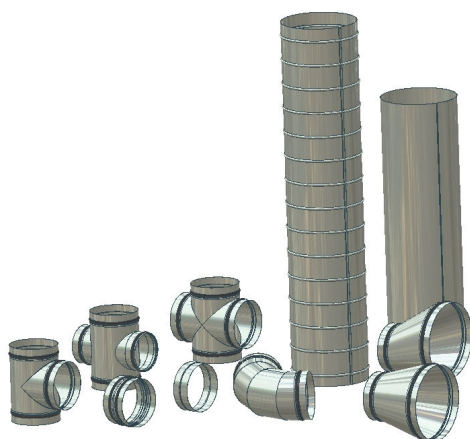


Obr. 10.1 Čtyřhranné potrubí

Čtyřhranné ocelové potrubí se vyrábí ve třídách těsnosti I, II, III a IV v normálním, hygienickém, vodotěsném a celoletovaném provedení. Je dodáváno ve standardních délkách 1000 mm a 1500 mm. Spoje jsou realizovány pomocí přírubové lišty L20 nebo L30, kterou si nyní AZ Klima sama vyrábí. Nabídka tvarovek zahrnuje prakticky jakékoli prvky. Odskoky, kolena, oblouky, přechody, T-Kusy, nástavce atd. AZ klima má tak nově certifikované vlastní řešení OTK potrubí. (potrubí pro odvod tepla a kouře)

V segmentu čtyřhranného potrubí má AZ klima silnou pozici a pokryté celé portfolio výrobků včetně kvalitního technologického provedení. Nedostatkem je pak limitovaná max. tloušťka plechu kvůli technologické hranici současných strojů

10.1.3 Kruhové ocelové potrubí

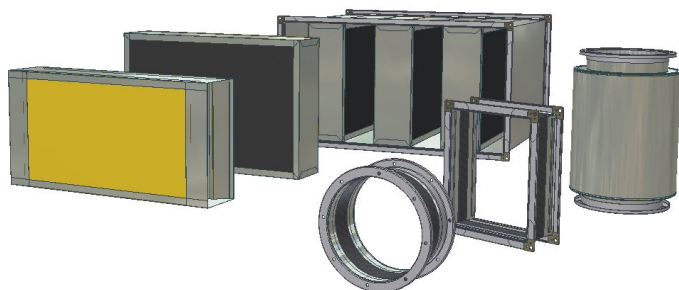


Obr. 10.2 Kruhové potrubí

Kruhové potrubí se vyrábí prolamované s falcovaným spojem a ne jako SPIRO (spirálně vinutá roura). Spojování dílů je pak realizováno pomocí kruhových přírub, nebo vsunutím s těsněním. Součástí nabídky jsou také všechny druhy tvarovek. AZ klima však ve výrobě kruhových elementů nemůže konkurovat firmám, které se specializují na výrobu SPIRA, a to jak v nabídce tvarovek, tak v dodacích lhůtách a nákladech. V současné době s rostoucím zájmem o kruhové rozvody bude

nezbytností analyzovat současný stav výroby kruhového potrubí a možnosti přechodu k výrobě SPIRA včetně příslušenství. Dále jsou možnosti vyrábět technologické potrubí s větší tloušťkou např. za použití svářecích automatů.

10.1.4 Útlum hluku a chvění

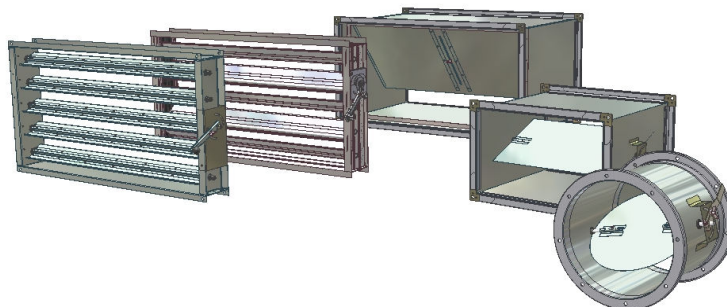


Obr. 10.3 Útlum hluku a chvění

V oblasti útlumu hluku a chvění nabízí AZ Klima nejběžněji užívané elementy. Jsou to kulisový a buňkový tlumič hluku pro čtyřhranné potrubí, vyráběné též v hygienickém provedení, a kruhový tlumič hluku.

Pro útlum chvění je nabízena tlumící vložka v čtyřhranném a kruhovém provedení. Výroba tlumičů a kulis tvoří značnou část objemu výroby příslušenství. Technologické a kvalitativní provedení je na vysoké úrovni. S rostoucími nároky na kvalitu prostředí se dá očekávat rostoucí zájem i o tuto skupinu výrobků. Důležité bude, aby byla firma schopna prokázat že právě její výrobky jsou v této oblasti na špici.

10.1.5 Regule

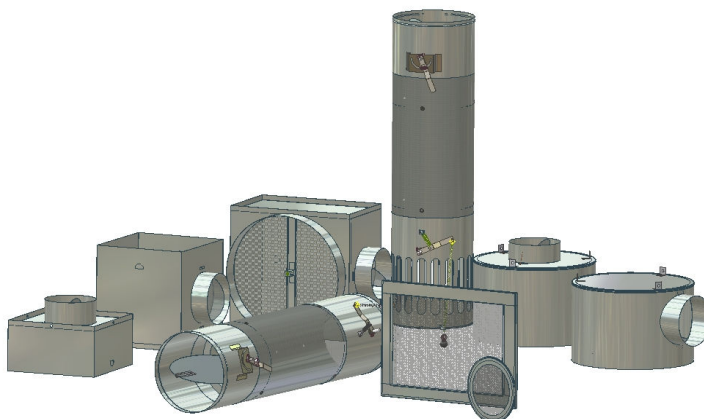


V oblasti regulace průtoku vzduchu jsou vyráběny jednolité kruhové a čtyřhranné klapky. Pro jemnější regulaci pak regulační klapky v pozinkovém, nebo hliníkovém

Obr. 10.4 Elementy pro regulaci

provedení. Ovládání je dodáváno ruční, nebo pomocí servomotoru. Regulační klapky tvoří také významnou část produkce vzduchotechnického příslušenství. Je zde stále prostor pro zlepšování stávajících produktů či hledání nových alternativ.

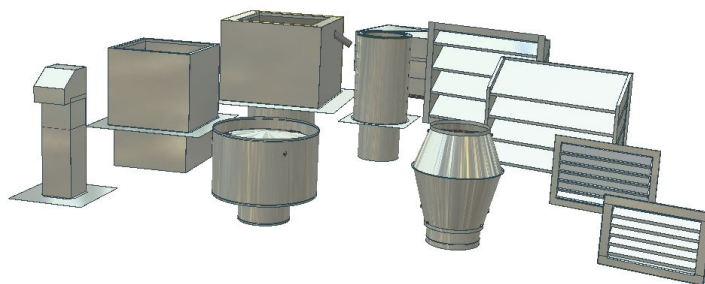
10.1.6 Distribuční elementy



Výrobky ze skupiny vnitřních koncových elementů tvoří zaplavovací výústě, připojovací krabice všech typů včetně připojovacích krabic k anemostatům a krycí mřížky. Tato skupina výrobků spadá také do kategorie příslušenství

vzduchotechnického potrubí. Jedná se o perspektivní výrobky s vysokou přidanou hodnotou. Prostor pro inovace a vylepšení by se zde dal také určitě nalézt.

10.1.7 Koncové elementy



V oblasti koncových elementů nabízí AZ KLIMA široké portfolio výrobků. Jedná se především o protidešťové žaluzie, výfukové hlavice a nejrůznější prostupy či sokly pod ventilátory.

Obr 10.6 Koncové elementy

Jedná se opět o kategorii příslušenství VZT, čili o výrobky s vysokým podílem ruční práce a vysokou přidanou hodnotou. Každé vylepšení technologie

výroby, nebo časová úspora se tak může příznivě projevit ve výrobních nákladech.

10.1.8 Doplnková výroba

V současné době představuje doplňková výroba pouze zlomek celkového objemu výroby. Je to způsobeno především vytížeností výrobních kapacit a specializací současného technologického vybavení na zpracování tenkého plechu. Firma nabízí tyto služby:

- atypické díly vzduchotechnického potrubí kruhového i čtyřhranného průřezu
- dvouplášťové potrubí včetně tvarovek
- plechové kazety a panely - možno i prolisované
- montované konstrukce z hliníkových profilů
- zákryty a odsavače pozinkované i nerezové
- různé skříně pro plynoměry nebo elektroměry
- regálové systémy AZK
- kontejnery na odpad
- stavební buňky
- svařované konstrukce různých tvarů
- konzoly a závěsy

Pokud má v budoucnu dojít k plánovanému nárůstu výrobních kapacit a tržeb, bude hrát klíčovou roli schopnost prosadit se v nových směrech produkce. Základem tedy bude analýza poptávky po těchto v současné době doplňkových produktech.

10.1.9 Zavádění nových produktů

Z pohledu vývoje zcela nových produktů je obor vzduchotechniky poměrně konzervativní. Vývoj ve výrobním středisku 440 je poznamenán zejména tím, že dodnes neexistuje alespoň jeden vývojový pracovník, který by měl v tomto směru vymezené pole působnosti. Nové výrobky se tak vyvíjí především v rámci potřeb zákazníka a vývoj je nekoordinovaný. Konstrukční a technologická řešení pak vznikají v oddělení přípravy výroby, kde nejsou považovány za hlavní činnost. Jasný posun v oblasti řízení vývoje a inovací by měl být jedním ze strategických cílů do budoucna.

11 SWOT ANALÝZA

S <ul style="list-style-type: none">- Komplexnost služeb- Kvalita produktu- Certifikace jakosti- Síla značky- Cena produktu- Stálost obchodních partnerů- Pověst firmy- Objem výroby- Servisní zázemí- Ekologičnost výroby- Finanční zázemí- Geografická poloha- Zkušenosti v oboru	W <ul style="list-style-type: none">- Závislost na domácím trhu- chybějící IT systém řízení výroby- způsob plánování výroby- nízká úroveň marketing managementu- úroveň konkurenčního zpravodajství- vyjednávací pozice uvnitř firmy- budování vztahu k zaměstnancům (PR)- úroveň strategického plánování- zpětný monitoring výroby- nepružnost organizační struktury- chybějící vývojový pracovník- naplněná kapacita výrobních hal
O <ul style="list-style-type: none">- růst poptávky- podpora z fondů EU- možnost využití dělníků z východu- tlak na ekologickou výrobu	T <ul style="list-style-type: none">- vývoj cen vstupů- konkurence v odvětví- fluktuace pracovníků- problematické získávání kvalifikovaných pracovníků- vývoj mezd- externí tlak na snižování nákladů

Obr. 11.1 Výsledky SWOT analýzy

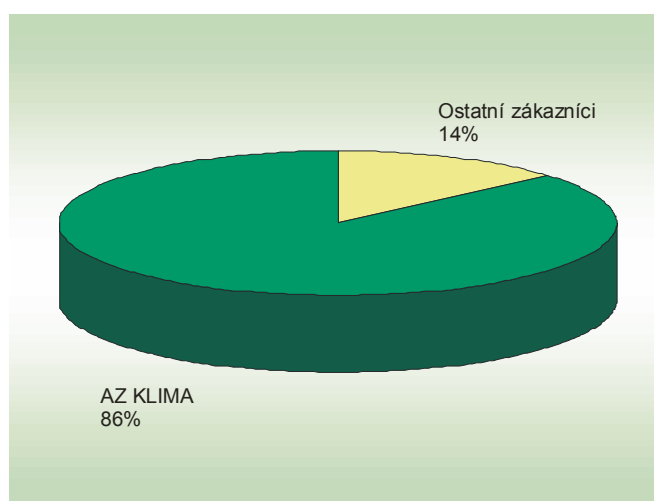
12 CÍLE DIVIZE VÝROBY

12.1 Nadřazené (corporate) cíle

Nadřazená firemní strategie počítá s kontinuálním růstem tržeb a zisků. Marketingová strategie firmy AZ KLIMA se také zabývá podrobněji otázkou divize výroby. Zde je kladen důraz především na obrovskou závislost na zakázkách pro vlastní firmu. Cílem vyplývajícím z nadřazené strategie je tedy zvýšení podílu externích zákazníků při zachování objemu zakázek pro vlastní firmu.

12.2 Cíle definované pro divizi výroby

V současnosti představuje podíl externích zákazníků divize výroby pouze 14 % z celkového objemu zakázek. Hlavním cílem je postupné snížení podílu zakázek pro AZ KLIMU na hodnotu pod 50%. Vedení požaduje dále zachování současné ziskovosti a kvality nabízených produktů. Tento cíl je střednědobý, tzn. doba na jeho dosažení by měla být do roku 2012



Obr. 12.1 Současné rozdělení zakázek

Kontrola zachování principu chytrých cílů S.M.A.R.T.

S(specificky): ANO

Measurable(měřitelný) : ANO

Attainable but challenging(dosažitelné ale inspirující): ANO

Relevant(relevantní) : ANO

Timed: ANO

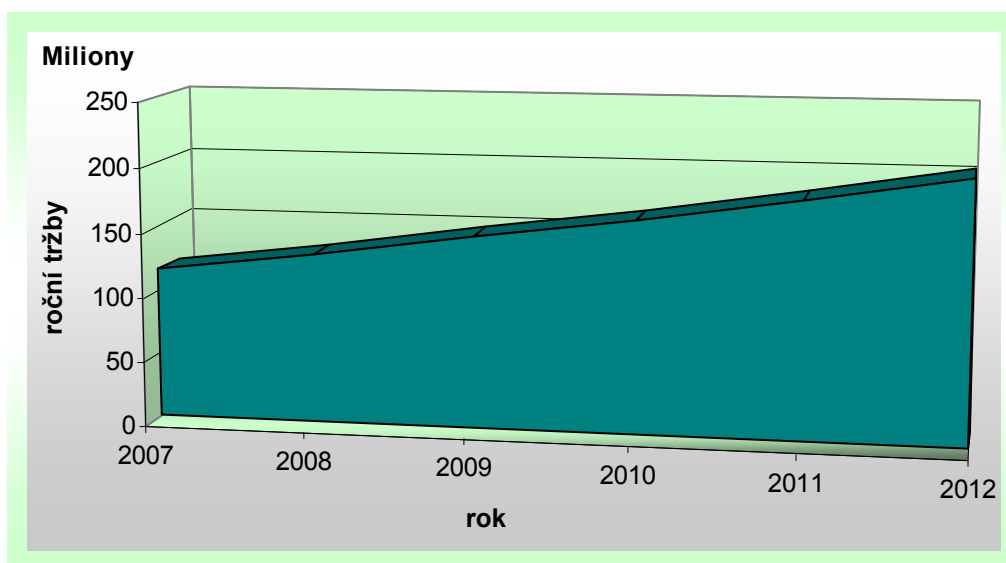
12.3 Dosažitelnost vytyčených cílů

Vytyčený cíl zvýšení podílu externích zákazníků při zachování objemu výroby pro vlastní firmu vyjádřen růstem tržeb bude znamenat dosažení obrátu 200 mil Kč za rok v období 5 let.

K dosažení požadovaného obrátu dle výpočtu postačuje, pokud se růst tržeb střediska 440 bude pohybovat mezi 12 a 15 % a růst tržeb střediska 445 okolo hodnoty 5%, což jsou vzhledem k vývoji tržeb v předchozích letech reálná čísla.

Tab. 12.1 Předpokládaný růst tržeb v následujících letech

rok	středisko 440	středisko 445	celkem	růst tržeb 440	růst tržeb 445
2007	91 106 186 Kč	25 221 321 Kč	116 327 507 Kč		
2008	104 772 114 Kč	26 482 387 Kč	131 254 501 Kč	15%	5%
2009	120 487 931 Kč	27 806 506 Kč	148 294 437 Kč	15%	5%
2010	136 151 362 Kč	29 196 832 Kč	165 348 194 Kč	13%	5%
2011	152 489 525 Kč	30 656 673 Kč	183 146 199 Kč	12%	5%
2012	170 788 269 Kč	32 189 507 Kč	202 977 775 Kč	12%	5%



Obr. 12.2 Předpokládaný růst tržeb

13 NÁVRH STRATEGIE

13.1 Vymezení strategie

Z analýzy atraktivity a pozice na trhu vyplývá, že divize výroby AZ Klima s.r.o. je jedním z vůdců na poměrně atraktivním trhu. Nyní záleží, zda v budoucnu zamíří do kategorie vůdce-růst, nebo růst-opatrování. Společným znakem těchto skupin je snaha o maximalizaci prodeje s co možná nejmenším dotováním vlastními zdroji.

Strategické cíle ovšem počítají s razantním rozvojem výrobních kapacit a dynamickým růstem tržeb. Východiskem z tohoto zdánlivého rozporu je diferencovaná strategie pro jednotlivé skupiny výrobků a hledání nových trhů.

Konzervativní část:

- Udržení pozic v oblasti současných úspěšných výrobků
- Udržení současné kvality provedení
- Udržení popř. snížení úrovně výrobních nákladů

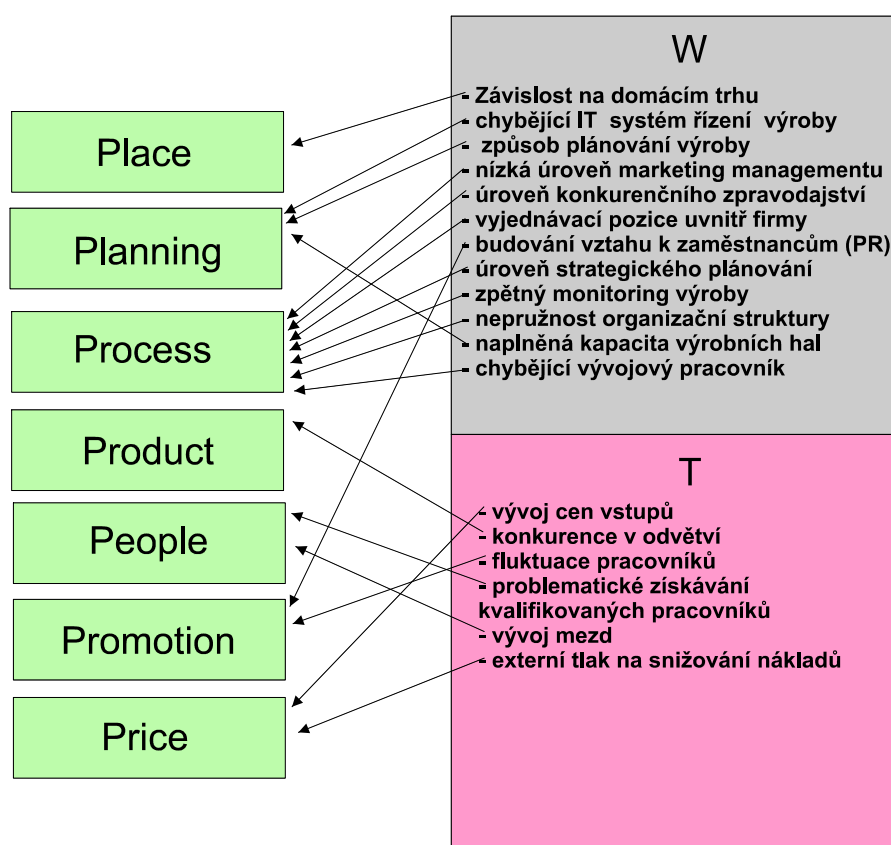
Ofenzivní část:

- Hledání nových výrobků
- Hledání nových trhů
- Odstraňování konkurenčních výhod konkurence
- Zavedení prvků moderního marketingového řízení.

Strategie logicky navazuje na provedené analýzy a upevňuje konkurenční pozici v oboru.

Jako základní rámec strategie bude použit marketingový mix „4P“, který bude dle požadavků firmy rozšířen o oblasti plánování, procesních změn a lidských zdrojů na tzv. rozšířený marketingový mix „7P“.

Sledováním vytyčeného cíle by tato strategie měla nasměrovat divizi výroby k transformaci na samostatný výrobní závod.



Obr. 13.1 Propojení výsledků SWOT analýzy a marketingového mixu

13.2 Výrobek (Product)

13.2.1 Výrobní portfolio

Ve výrobní oblasti je nutné neustále zdokonalovat již vyráběné výrobky a vyvíjet výrobky nové.

V současnosti již probíhá příprava nového katalogu AZ Klima. Katalog bude nabízet řadu novinek ve výrobní oblasti. Především ale poskytne přehled o rozměrových řadách a cenách jednotlivých produktů. Oproti předchozímu katalogu bude podrobnější a měl by odrážet technologický pokrok firmy v uplynulých letech.

Čtyřhranné potrubí

V segmentu čtyřhranného potrubí standardních tloušťek do 1,25 mm má AZ Klima pokryto prakticky celé portfolio výrobků včetně příslušenství. Tato výroba tvoří dnes převážnou část produkce firmy. Právě zde by se měla uplatnit konzervativní strategie maximalizace prodejů s vynaložením minimálních nákladů.

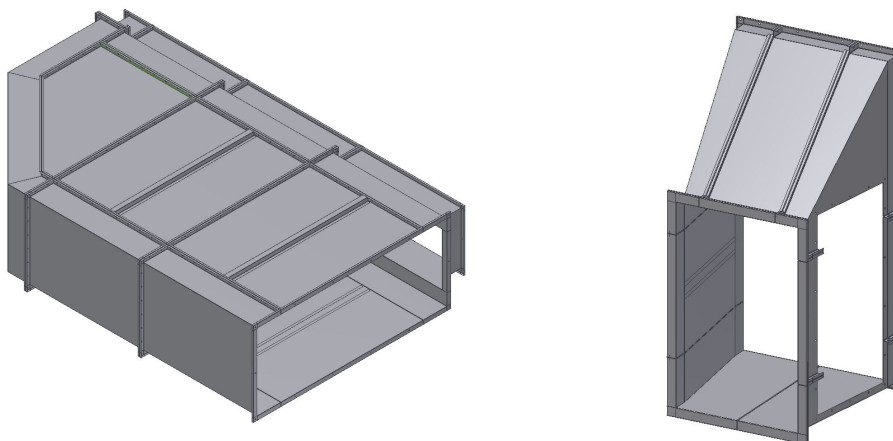
AZ Klima získala také certifikaci na OTK potrubí (potrubí pro odvod tepla a kouře). Toto potrubí se vyrábí z plechu tloušťky 1,25 mm a musí splňovat dané legislativní normy. V současnosti narůstají neustále požadavky na požární bezpečnost budov, a proto tento segment potrubí představuje do budoucna velký potenciál.

Další oblastí, kde existuje mezera na trhu je oblast svařovaného potrubí. Poptávka po tomto potrubí začíná dle referencí obchodního oddělení narůstat a firma ji nedokáže pomocí současných prostředků uspokojit. Svařované potrubí nachází uplatnění zejména v energetickém průmyslu, kde se díky tlaku na zdroje energie a zvyšování efektivity stávajících zařízení dá očekávat obrovský potenciál zakázek. V současnosti vyrábí v České republice svařované potrubí tohoto typu pouze firma Ordoš Lüftungstechnik, která však veškerou produkci vyváží do Německa. Tato technologie je náročná pouze na náklady na pořízení svářecích strojů. Jedná se o výrobu s vysokým podílem lidské práce a vysokou přidanou hodnotou.

Další novou výrobní činností je výroba šroubovaného potrubí. V současné době již probíhá druhá větší zakázka na dodávku montovaného potrubí pro externí firmu. V tomto segmentu se jedná především o rozměrné čtyřhranné potrubí často z atypických materiálů, které jsou dodávány pouze v tabulích a u kterých pro jejich mechanické vlastnosti nelze použít spojení falcováním.

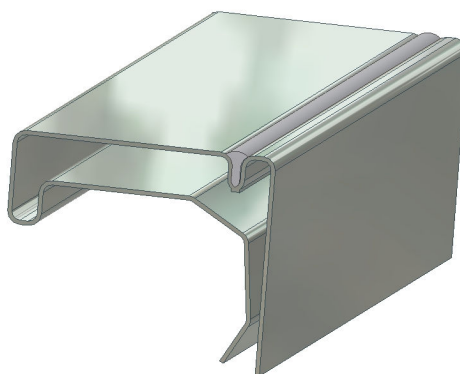
Tato technologie je náročná především na přípravu výroby, kdy je nutné jednotlivé díly kreslit pomocí 3D modelářů. Každý tvarový kus se musí většinou navrhovat jednotlivě. Ruční výroba je také poměrně časově náročná. Ve výrobním postupu je však obrovský prostor pro zlepšování a časové úspory.

Z konstrukčního hlediska pak bude nutné dořešit především těsnění šroubovaných spojů a estetický vzhled.



Obr. 13.2 Šroubované tvarové kusy

Ve výrobě profilových přírub je nyní AZ Klima soběstačná. Oblastí pro zlepšení je tak pouze řešení těsnění přírubových spojů. Hledáme efektivní a levné řešení. Tím by mohlo být zařízení na vstřikování tmelu přímo do přírubové lišty. S použitím této technologie může být dosaženo třídy těsnosti III. za mnohem nižších nákladů než nyní.

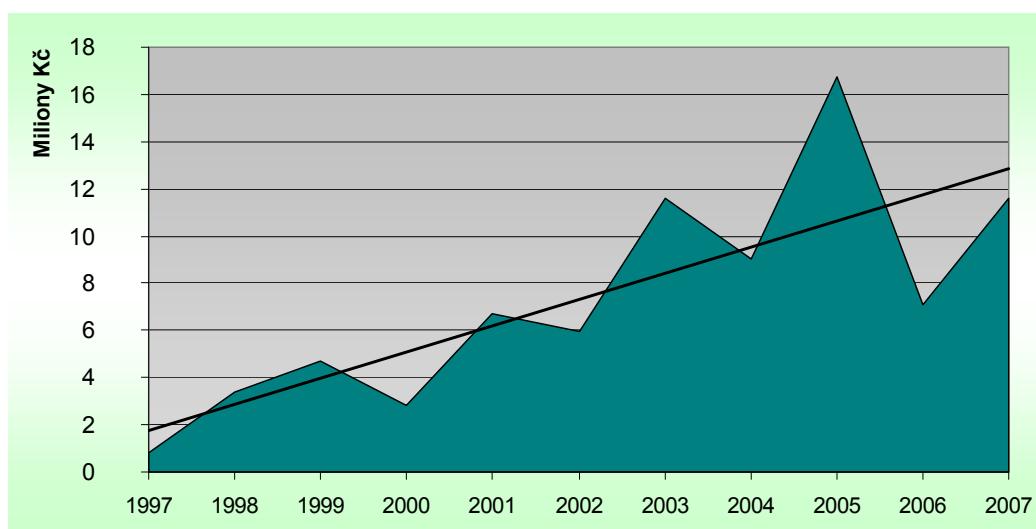


Obr. 13.3 Těsnění příruby pomocí tmelu

Kruhové potrubí

V oblasti kruhového potrubí má v současnosti AZ Klíma největší mezeru. Prakticky veškeré kruhové rozvody musí řešit objednávkami od konkurenčních firem. Vzhledem k rostoucí poptávce po kruhových rozvodech vzduchotechnického potrubí tak AZ Klíma zbytečně dává práci konkurenčním firmám a přichází o komplexnost svých služeb. Největší zákazníci požadují komplexní řešení celé zakázky jednou firmou, a právě vlastní výroba SPIRA potrubí bude znamenat významné rozšíření nabídky firmy.

Výroba SPIRA sestává ze dvou prvků, a sice z výroby rovných rour a výroby tvarových segmentů. Výroba SPIRA je s vysokým podílem strojové práce a tlak na cenu je tak velký, že se nejedná o ziskový sektor výroby. Jak již bylo zmíněno jedná se pouze o významný krok v dosažení větší komplexnosti služeb.



Obr. 13.4 Množství objednávaného SPIRA potrubí u firmy M-Art s.r.o.

Dalším důležitým krokem bude příprava na certifikaci OTK kruhového potrubí. Zde bude nejdříve nutné připravit technologické zázemí pro práci s plechem tloušťky 1,25 mm.

Útlum hluku a chvění

V tomto segmentu bude opět uplatněna konzervativní strategie snahy o maximalizace prodeje s vynaložením minima vlastních nákladů. AZ Klima pokrývá celé portfolio výrobků pro útlum hluku. Všechny tyto výrobky jsou také náležitě certifikovány. V této oblasti se nedají očekávat prudké změny. Z hlediska úspor ve výrobě lze hledat rezervy pouze v organizaci práce na pracovišti.

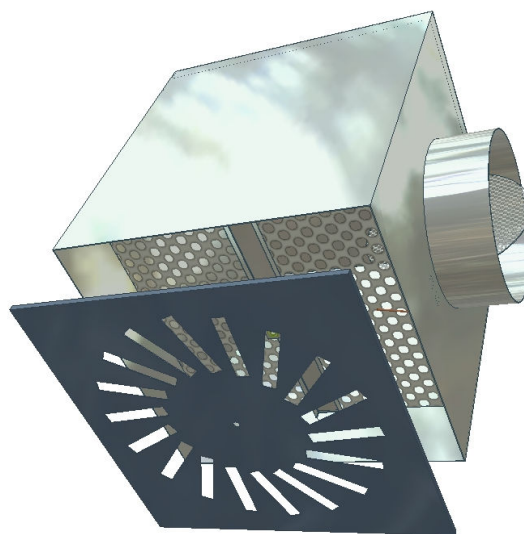
Regulace

V této oblasti by se měla věnovat pozornost především technologickým úsporám ve výrobě. Jedná se především o regulační hliníkové klapky, které AZ Klima vyrábí ve vysoké kvalitě, ale za průměrné ceny. Pokud se chce firma dostat na atraktivnější ceny, musí se hledat úspory v nákladech na výrobu a vhodný kompromis mezi cenou a kvalitou. Zde je také největší prostor pro vývoj a inovace. Vývoj v této oblasti by měl směřovat také ke klapkám schopným odolávat teplotám do 600°C a následné certifikaci pro OTK systémy.

Distribuční elementy

V této skupině výrobků je také určitý prostor pro rozšíření stávající nabídky. V připravovaném katalogu by se již měly objevit typizované rozměry a ceníky odsávacích zákrytů. Tyto zákryty se včetně nerezového provedení vyrábí již v současné době. Chybí však začlenění do katalogu firmy.

AZ Klima vyrábí také široké spektrum připojovacích krabic, nevyrábí však vlastní koncové desky. Výroba koncových desek by tak byla příležitostí pro další zvýšení komplexnosti služeb. Navíc se jedná o prvek vzduchotechniky, který je viditelný a tvoří součást interiéru. Z tohoto důvodu se nabízí neustálá možnost vývoje jak funkčního tak designového provedení. Výroba a vývoj vlastních typů koncových desek však požaduje vlastní zkušební zázemí.



Obr. 13.5 Koncová deska k připojovací krabici

Koncové elementy

Nabídka výrobků v tomto segmentu byla rozšířena v minulém roce. Nové výrobky si již úspěšně hledají uplatnění na trhu. Výrobní strategie v této oblasti by se měla zaměřit na hledání úspor ve výrobě a na maximalizaci prodejů.

Vývoj

Úkolem vznikajícího obchodně-vývojového oddělení bude také vyhledávání mezer na trhu a analýza možného vývoje poptávky po jednotlivých výrobcích. Perspektivní v této oblasti by mohly být nerezové zákryty, regálové systémy či hliníkové konstrukce. Důkladnou analýzou výrobního postupu pak hledat místa pro inovace, které by mohly přinést úsporu výrobních nákladů. To se týká především VZT příslušenství, jakožto výrobků s vyšší přidanou hodnotou.

Nezbytným krokem pak bude vybavení vlastní zkušebny vzduchotechnických elementů.

13.2.2 Technologie

V oblasti technologického vybavení bude nutné zaměřit se zejména na:

- Optimální vytíženost v současnosti používaných strojů
- Nákup nových strojů

Dnes prozatím žádný stroj nedosahuje svého kapacitního maxima. V roce 2007 byla zakoupena nová plasma, využívající nejmodernější technologie Hi-focus, včetně pojezdu a pálicího stolu. Kvalita řezu je u této technologie srovnatelná s řezem provedeným pomocí laseru. Dochází také ke značným časovým úsporám, jelikož dosahuje 4x vyšší pálicí rychlosti než předchozí plasma. Nový, rozměrnější pálicí stůl pak šetří čas na upínání a zakládání plechu. Plasma momentálně pracuje na dvousměnný provoz a má ještě značné kapacitní rezervy.

Ohraňovací a vysekávací lis pracují v současnosti také v dvousměnném provozu a vzhledem k vysoké pořizovací ceně bude prozatím upřednostňován třísměnný provoz před nákupem nových strojů. Nástrojové vybavení, včetně bodových svářeček a nářadí je doplňováno průběžně.

V roce 2008 by měla být zakoupena linka na stáčení rovného SPIRA potrubí. Při výběru vhodného typu by měla hrát hlavní roli maximální tloušťka plechu, vzhledem k připravované výrobě OTK kruhových rozvodů.



Obr. 13.6 Linka na výrobu Spira potrubí Tubeformer HELIX 3600 (19)

Tab. 13.2 Srovnání strojů pro výrobu SPIRA potrubí (19)

	HELIX 3600	HELIX 3600-H
Max. síla plechu	1,3 mm	2,0 mm
Max. rychlost pásu	80 m/min	60 m/min
Max. průměr	1600 mm	2550 mm

U modelu HELIX 3600-H navíc výrobce zdůrazňuje ekonomický provoz nenáročný na údržbu.

Další investicí by v návaznosti na zahájení výroby kruhových segmentů ve větším rozsahu mělo být zakoupení stroje pro švové svařování. Firma Spiral-Helix nabízí tři typy této svářečky.



Obr. 13.7 Švová svářečka Stitchwelder 320 (19)

Tab. 13.3 Srovnání švových svářeček firmy Spiral-Helix (19)

	Stitchwelder lite	Stitchwelder 320	Magnum PLUS
Průměr svařovaného potrubí	100-900 mm	75-1000 mm	100-1000 mm
Svařovaná délka	60-600 mm	60-1016 mm	50-1000 mm
síla plechu	0,3-0,8 mm	0,1-1 mm	0,3-1,25mm
Přesah	6 mm	6 mm	6 mm
Svařovací rychlost	5 m/min	5-12 m/min	12 m/min
Průměr drátu	2 mm	2 mm	1,8 mm

Také v případě výběru typu švové svářečky bude hrát největší roli připravovaná certifikace OTK kruhového potrubí. Zde je totiž požadavek na svařování plechu o síle 1,25 mm.

Investice do nákupu této technologie se zcela určitě vyplatí. Švové svařování může v mnoha případech nahradit současné bodové svařování. Další úsporou, kterou tato technologie přináší, je, že práci, kterou musí při bodování dělat dva pracovníci, zde zvládne jeden. Svařovaný spoj navíc nemusí být chráněn zinkovým nástřikem.

13.2.3 Výrobní kapacity

Z hlediska kapacity stávajících hal se výroba již dnes pohybuje na hranici svých kapacitních možností. Pokud je požadováno více než dvojnásobné zvýšení tržeb, bude nutné přibližně zdvojnásobit výrobní kapacity. Prioritou v tomto směru je dostavba objektu SO 02. V další fázi je potom nezbytné urychlit výstavbu nové výrobní haly.

Objekt SO 02 bude využit jako sklad, dělárna materiálu a montážní hala. Z velké výrobní haly sem bude přemístěna pásová pila, která je dnes využívána především na řezání hliníkových profilů pro výrobu klimajednotek a regulačních klapek. Dále sem bude přesunuta celá výroba klimatizačních jednotek, čímž vznikne místo pro rozšíření výroby vzduchotechnického příslušenství. Do objektu SO 02 bude také umístěna linka na výrobu SPIRA potrubí.

13.3 Cena (Price)

13.3.1 Nízkonákladová strategie

Cenová strategie firmy musí pokračovat ve stávajícím trendu. Nízkou cenu a vysokou kvalitu totiž dnes zákazníci považují za samozřejmost. Udržení nízkonákladové strategie můžeme rozdělit do tří základních činností:

- Zvyšování produktivity práce
- Časové úspory ve výrobě
- Snižování režijních nákladů

13.3.2 Zvyšování produktivity práce

Proces zvyšování produktivity práce probíhá již několik let. Výsledkem je znormování jednotlivých pracovních postupů a zavádění úkolové mzdy od roku 2006. Tento systém však ještě nepracuje optimálně a musí být dále zdokonalován.

13.3.3 Hledání úspor ve výrobě

Další prostor pro úspory je v organizaci výroby. Řízení výroby by se mělo zaměřit na časové úspory v technologických postupech. Úspory získané optimálním využitím strojů a rozvržením práce na jednotlivá pracoviště by měl přinést IT systém řízení výroby.

V současnosti již probíhá předimplementační příprava nového IT/IS systému řízení výroby ByznysWin modul výroba. Tento systém by měl mít dopad jednak na plánování výroby a jednak na efektivitu výrobního procesu a s tím spojené úspory v nákladech. Tento program bude spolupracovat se stávajícími používanými programy. Především s programy WinKlima a Klimax používanými v technické přípravě výroby. Program poté dokáže na základě zadané výroby na jednotlivé dny rozplánovat práci pro jednotlivá pracoviště a jednotlivé osoby. Bude tak docházet ke sdružování výroby v rámci podle pracovišť a ne podle osob. Toto by mělo přinést také značné časové úspory.

Další fází implementace tohoto systému bude zavedení čárových kódů. Tento krok by měl přinést především tyto změny:

- Přehledná evidence skladů
- Zvýšení kvality expedice
- Úspory ve značení výrobků
- Aktuální přehled o průběhu výroby
- Zdokonalení v plánování dopravy

13.3.4 Snižování režijních nákladů

V oblasti režijních nákladů jsou prostory pro úspory především v převodu lidské práce na vhodný software. Značné časové úspory by měla přinést především opatření v rámci horizontální strategie, která by odstranila problémy se zpětným plánováním a neúplnou dokumentací pro přípravu výroby.

13.4 Trhy (Place)

13.4.1 ČR

Obchodní strategie v ČR by se opět měla skládat z dílčích částí :

- Udržení stávajících silných regionů
- Posílení vlivu v Praze a Středočeském kraji

Aktivní vstup do regionů se současným mizivým zastoupením

- Zde se jedná o tyto kraje :
- Moravskoslezský
- Královéhradecký
- Liberecký
- Ústecký
- Karlovarský

- Plzeňský
- Jihočeský

Prozatímní řešení obchodního zastoupení by mělo být řešeno jedním obchodním zástupcem pro Moravu a jedním pro Čechy.

Důležité je také zajištění pokrytí daného trhu a zaručení dodávek zboží v požadovaném čase a za minimální náklady na dopravu. Zákazník dnes požaduje všechno prakticky okamžitě a dodržování termínů dodání je první signál o kvalitě firmy který zákazník dostává. Problémy vznikají především v zajištění dopravy zboží, které montéři požadují z nejrůznějších důvodů dodatečně. Právě v zajištění nadstandardních dopravních služeb by se mohla skrývat dnes tolik důležitá služba navíc.

Zajímavým řešením v tomto směru by bylo pořízení menšího automobilu pouze pro potřeby výroby. Ten by potom v předem určené dny objížděl zakázky po celé ČR. Montéři i zákazníci by tak věděli, že např. v úterý a ve čtvrtek mohou s touto službou počítat a mohli by tomu přizpůsobit i své požadavky. Tento návrh je však zatím ve stádiu myšlenky a realizaci musí předcházet kalkulace nákladů.

13.4.2 Slovensko a Polsko

V první fázi je potřeba stabilizovat pozici výrobního závodu v ČR. Souběžně může začít proces analýzy poptávky na trhu Slovenska. Zde má AZ Klima již fungující obchodní zastoupení a ve spolupráci s ním by měla být zmapována možnost hledání nových zákazníků na slovenském trhu.

V loňském roce byla založena obchodní kancelář AZ Klimy v Polsku. Obrovský polský trh je možností, kde by kvalitní výrobky a profesionální přístup k zákazníkovi mohly slavit úspěch.

13.4.3 Možnosti vstupu na nové trhy

Třetí prioritou je pak průzkum možností vstupu na trhy Německa a Rakouska, pokud však bude mít vznikající obchodní oddělení tak kvalitní personální obsazení že bude schopno analyzovat možnosti vstupu na tyto trhy. Dalším krokem pak je získávání zakázek, kdy jsou většinou první zisky nulové, nebo je firma dokonce ochotna jít do ztráty, aby si na těchto přesycených trzích vybudovala pozici. Nadstandardní kvalita provedení je zde samozřejmostí, strategie tak musí být zaměřena na nízké ceny.

13.5 Proces (Process)

13.5.1 Pozice výroby uvnitř firmy

Procesní a organizační změny by měly nastartovat transformaci divize výroby na samostatný výrobní závod. Pokud chce divize výroby zvyšovat svou samostatnost, musí být v tomto směru maximálně podporována seshora vedením firmy. Pokud jednou z firemních priorit bude samostatná, efektivní a fungující výroba, získá tím vyšší kvalitu služeb a zkrácení dodacích lhůt.

13.5.2 Obchodní oddělení

Nejdůležitějším úkolem pro naplnění vytyčených cílů bude zřízení vlastního obchodního oddělení pracujícího na základě moderního marketingového přístupu. Vznikající obchodní oddělení bude propojeno s vývojovým pracovníkem a při optimální variantě vývoje by se z něho postupně mělo oddělit samostatné oddělení vývoje.

- Činností obchodního oddělení by mělo být zejména :
- Tvorba nabídek
- Získávání zakázek
- Obchodní činnost na nových trzích
- Průzkum potřeb zákazníků
- Hledání nových směrů vývoje a nových výrobků
- Zpětná kontrola plnění obchodních strategií
- Konkurenční zpravodajství

13.5.3 Podřízení procesu kvality

Celý proces musí být podřízen zákazníkovi a tomu, aby dostal zboží v požadovaném čase, kvalitě a za příznivou cenu. Do budoucna by tak bylo prospěšné začít zavádět prvky řízení jakosti a kvality a to nejen již zavedené dle ISO norem. Dnešním trendem v USA i Evropě je zavádění komplexního řízení jakosti např. metodou six sigma, nebo lean company.

13.6 Personální řešení (People)

13.6.1 Kalkulace počtu zaměstnanců

Při zvýšení výrobních kapacit a objemu výroby na dvojnásobek se dá očekávat nutnost zvýšit počet zaměstnanců také přibližně na dvojnásobek. Tento proces by měl být úkolem ředitele výroby ve spolupráci s HR managerem.

13.6.2 Režijní pracovníci

Obtížné bude zejména personální obsazení obchodních pozic, kde musí uchazeč splňovat vysoké požadavky jak na vzdělání tak na komunikační dovednosti. V dnešní době je počet kvalitních uchazečů minimální. Navíc většinou chybí praxe a znalost oboru.

Personální obsazení technologické přípravy výroby je dnes rovnoměrně rozloženo mezi zkušené a nové zaměstnance. Proto mohou být noví zaměstnanci přijímáni z řad absolventů středních průmyslových škol. Na pracovním trhu se dnes objevuje množství absolventů bakalářských studijních programů, což jsou pro obdobné technické pozice ideální uchazeči.

13.6.3 Dělníci

Kvalitních uchazečů o dělnické pozice je dnes také obrovský nedostatek. Zde je oproti režijním pracovníkům výhodou kratší čas na zaučení. Proto případná fluktuace nebývá tolik znatelná. Jednou z možností je zaměstnávání dělníků z východu. Tento způsob získávání zaměstnanců již

dnes funguje a v budoucnu bude nejspíše nezbytný. Základní myšlenkou organizace práce na dílně by mělo být obsazení klíčových pozic nejlepšími pracovníky a ty pak dostatečně motivovat, aby nedocházelo k jejich odchodu.

13.7 Plánování (Planning)

13.7.1 Plánování zakázek

Zde se jedná o problém na celofiremní úrovni, který ve svém důsledku postihuje několik SBU. Tento problém se musí řešit napříč všech zainteresovaných SBU vhodnou horizontální strategií.

13.7.2 Plánování výroby

Zde je nezbytné vybrat a implementovat vhodný software pro plánování a řízení výroby. Dnes jsme již v předimplementační fázi modulu Výroba programu ByznysWin.

13.8 Propagace (Promotion)

13.8.1 Zákazník

Celé marketingové úsilí firmy by mělo směřovat k jednomu cíli a tím je „spokojený zákazník“. Pokud se firmě daří vytvářet si spokojené zákazníky, zajišťuje si tak zcela zdarma tu nejlepší reklamu. Tato marketingová aktivita se může aplikovat však jen u již získaných zákazníků.

K získávání nových zákazníků pak musí směřovat druhá část obchodní aktivity. Médiem číslo jedna se v tomto směru stal internet. Proto je nutností udržovat www stránky v aktualizovaném a funkčním stavu. V oblasti www stránek se pak zaměřit na tyto oblasti:

- Přehlednost a jasná struktura
- Ze stránek musí dýchat profesionalita a velikost firmy
- Vytvořit online katalog

Za zvážení stojí prozkoumat možnosti internetových vyhledávačů z hlediska zařazení firmy mezi první vyhledané.

Poslední komunikační strategií by měl být přímý kontakt se zákazníkem. Zde se jedná především o tzv. „TOP“ partnery. V dnešní době se osobní kontakt mezi obchodními partnery zúžil pouze na nejnужnější minimum a přitom se jedná o nejsilnější komunikační prostředek. Osobní rozhovor je vždy přínosem pro obě obchodní strany a může se jednat i o rozhovor dvou konkurentů.

13.8.2 PR

Oblast public relations by se dala rozdělit na dvě podoblasti a to na

- Vztah směrem k veřejnosti
- Vztah k vlastním zaměstnancům

Směrem k veřejnosti by AZ Klima měla pokračovat v nastoleném trendu a i nadále se prezentovat jako moderní, ryze Česká firma, které není lhostejné její okolí. Samozřejmostí je zdůraznění 100% ekologického provozu, kdy je výroba v současné době v tomto ohledu na vysoce nadprůměrné úrovni,

avšak prezentace dosažených výsledků na veřejnosti je minimální. Důležitá je také podpora obce a mikroregionu např. formou sponzorských darů na pořádání kulturních nebo sportovních akcí, nebo podpora místních sdružení. I v této oblasti je však třeba pracovat podle předem určených pravidel a rozpočtů.

Oblasti budování vztahu k zaměstnancům chybí jasný koncept. Firma v minulosti dokázala řadou sportovně – společenských akcí vytvořit neobvyklé firemní klima. S postupným rozšiřováním společnosti a tlakem na produkci se na budování firemní kultury a vztahu k zaměstnancům poněkud zapomíná. V dnešní době je budování vztahu k zaměstnancům stále naléhavějším trendem. Impulz ke změnám v této oblasti musí vycházet od vrcholového řízení firmy. Výsledky většinou nejsou ihned patrné, ale každý pokrok v této oblasti je přínosem pro všechny strany. Přínosné v tomto směru by mohlo být zvážení zavedení některé z metod, která dovoluje zapojení zaměstnance do rozhodovacího procesu.

14 IMPLEMENTACE NAVRŽENÉ STRATEGIE

14.1 Podmínky pro realizaci strategie

- Ve firmě v současné době chybí základní směrnice pro implementaci strategií na úrovni SBU. Proto by součástí implementace této strategie mělo být jejich vytvoření.
- Klima pro přijetí navržené strategie je ve společnosti příznivé.
- Chybí provázanost a informovanost o přijímaných strategiích až na úroveň řadových zaměstnanců a chybí jasný systém motivace navazující na plnění dané strategie.
- Kontrola plnění probíhá, avšak není jasná provázanost zjištěných výsledků kontroly a následných korekcí strategie.

14.2 Implementace

Strategie bude postupně implementována v průběhu 5 let. První rok by měla být realizována konzervativnější část strategie a vytvořeny podmínky pro realizaci ofenzivních prvků strategie především vypracováním jednotlivých funkčních strategií.

Tab. 14.1 Časový harmonogram implementace

Rok 2008	<ul style="list-style-type: none"> - Dostavba objektu SO 02 - Vyhledávání vhodných zaměstnanců na obchodně – vývojové pozice - Vypracování funkčních strategií pro jednotlivá oddělení - Zavádění nového IT/IS systému řízení výroby - Zahájení výroby SPIRA Potrubí - Přejít na IT/IS systém řízení výroby - Příprava projektu vlastní zkušebny
Rok 2009	<ul style="list-style-type: none"> - Posilování pozic v rámci ČR a SR - Průzkum trhu Rakouska, Německa a Polska - Zakoupení švové svářečky - Zahájení provozu vlastní zkušebny
Rok 2010	<ul style="list-style-type: none"> - Rozšiřování výrobního portfolia - Možnost vstupu na zahraniční trhy - Aktivní obchodní činnost v ČR
Rok 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Hledání nových směrů doplňkové výroby - Upevnění pozice na všech aktivních trzích
Rok 2012	<ul style="list-style-type: none"> - příprava nové strategie - Stabilizace zavedených výrobků na trhu

Samotná implementace bude probíhat časově přesně až podle příslušných funkčních strategií. Navržená business strategie má za cíl pouze rámcově naznačit možný vývoj a klíčové oblasti, kde je třeba zlepšit činnost.

15 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÉ STRATEGIE

15.1 Ekonomické zhodnocení

15.1.1 Náklady

Náklady na realizaci navržené strategie budou poměrně vysoké a neobejdou se bez využití cizího kapitálu. Výhodou firmy velikosti AZ Klimy je však dostatek vlastního kapitálu a trvale rostoucí zisk, proto by využití cizího kapitálu nemělo být tak markantní.

Náklady budou tvořit především:

- Výstavba nových objektů
- Pořízení strojového vybavení
- Nový informační systém
- Náklady na nové zaměstnance

Z ekonomického hlediska musí být strategie citlivě implementována. Investice by měly být rovnoměrně časově rozvrženy. Nejdůležitější bude důkladné prozkoumání potřebnosti dané investice a především vyvarování se chybných kroků. Důležité pro financování nákladů bude, aby si firma dokázala udržet také stávající ziskovost.

15.1.2 Očekávané přínosy

Navržená strategie by měla firmě komplexně pomoci k udržení dynamického růstu tržeb i v dalším období. Pro splnění vytyčených cílů v horizontu 5 ti let bude potřeba udržet tempo růstu tržeb na hodnotě okolo 15%, což vyžaduje poměrně ofenzivní přístup při vstupu na nové trhy.

Vzhledem k výsledku dosaženému v uplynulém roce a vývoji tržeb v roce 2008 se zdá dosažení těchto hodnot v průběhu 5 let reálné. Vše bude záležet především na včasném rozšíření výrobních kapacit a na dostatečném množství zakázek.

15.2 Zhodnocení z hlediska organizace

15.2.1 Vhodnost současného stavu pro implementaci strategie

Současná organizační struktura je poměrně na vysoké úrovni. Na celofiremní úrovni probíhá snaha implementovat do praxe další ze současných trendů, a sice prvky transformace na „učící se společnost“. Firma podporuje studium vedoucích pracovníků a zajišťuje výuku angličtiny. Management firmy tak má díky studiu kontakt s moderními přístupy k řízení firem. Jedním z nich je také Strategické řízení, jehož prvky se snaží vedení firmy důsledně zavádět. Z tohoto hlediska je ten nejvhodnější čas pro tvorbu ucelené business strategie pro jednotlivé SBU.

Navíc se AZ KLIMA nachází ve fázi přechodu na větší firmu, kdy je administrativně náročné naplánovat celou činnost. Proto jsou i zaměstnanci nakloněni jasnému nadefinování činnosti, což strategické řízení částečně řeší.

15.2.2 Organizační změny „náklady“

Naprosto stěžejním krokem v naplnění této strategie bude vytvoření vlastního obchodního oddělení a jeho začlenění do organizační struktury. Především jasné vymezení pravomocí a činností tak, aby nedocházelo ke dvojení úkolů např. s oddělením technické přípravy výroby apod.

Dalším organizačně náročným krokem bude přechod na nový IT systém řízení výroby. Ze zkušeností s podobnými projekty již víme, že se nejedná o jednoduchý proces trvající delší dobu, než daný systém pracuje optimálně. Nicméně při požadovaných objemech produkce je naprosto nezbytné na tento systém přejít. Firma má navíc v současné době vypracovány všechny materiály potřebné pro uvedení systému do provozu v elektronické podobě z posledního podobného projektu. Proto by ani tento krok neměl být nerealizovatelný.

15.2.3 Organizační přínosy

Strategie by měla nejen zlepšit ekonomické výsledky firmy, ale také přiblížit úroveň řízení firmy nejnovějším požadavkům. Přejít postupně na řízení firmy založeném na moderním marketingovém přístupu, kdy hlavní hodnotou je pro firmu spokojenost zákazníka „a to ostatní už přijde samo.“ Jak zdůrazňuje Philip Kotler.(1)

15.3 Budoucnost

Tato strategie se dostatečně zamýšlí i nad vývojem oboru do budoucnosti. Navrhuje taková řešení, která firmu nasměrují k pružnému řízení a schopnosti reagovat na změny trhu. Jako jednu z priorit si klade nasměrovat divizi výroby k transformaci na samostatný výrobní podnik.

AZ Klima vždy vítězila díky prozíravosti a správným vizím vedení. To ji vždy udržovalo o krok napřed před konkurencí. Pokud dnes víme, že prioritou zákazníka bude vždy především nejvyšší kvalita za nejnižší cenu a v minimální dodací lhůtě, musíme hledat takové směry v řízení firmy, které k tomuto cíli povedou. Do budoucna by to měly umožnit propracované systémy řízení jakosti či zeštíhlování výroby.

ZÁVĚR

Předmětem této diplomové práce bylo odhalení vhodných směrů rozvoje divize výroby firmy AZ KLIMA s.r.o. a následné začlenění těchto poznatků do návrhu marketingové strategie pro období 2008-2012.

Stěžejní je analytická část práce, ve které je divize výroby analyzována z několika různých pohledů. Výsledkem provedených analýz je pak začlenění firmy v rámci vnějšího prostředí, konkurence a odhalení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

Na analytickou část přímo navazuje návrh obchodní strategie pro jednotlivé oblasti činnosti firmy. Tato strategie sleduje vytyčený cíl pro divizi výroby a tím je zvýšení podílu zakázek pro externí firmy při zachování objemu zakázek pro vlastní firmu. Jádrem strategie je formulováno pomocí marketingového mixu tzv. „4P“, který je dále rozšířen dle požadavků firmy na rozšířený marketingový mix tzv. „7P“. Navržená strategie by se dala shrnout do těchto bodů.

Product: Ve výrobní oblasti bylo navrženo dosažení maximálních prodejů u současných výrobků za vynaložení minimálních nákladů. Dále se výrobní strategie věnuje hledání mezer na trhu a zavádění nových skupin výrobků. Jako nové perspektivní výrobky byly navrženy :

- Šroubované potrubí
- Svařované potrubí
- SPIRO potrubí
- Koncové distribuční elementy

U každé této skupiny jsou řešeny technologické a kapacitní nároky. Ekonomické zhodnocení je navrženo až v rámci příslušných funkčních strategií.

Price: V této oblasti se strategie zabývá udržení nízkonákladové politiky firmy. Snižování nákladů se však nesmí projevit zhoršením kvality nabízených produktů. Dosažení pozice cenového vůdce je zde navrženo ve třech krocích:

- Zvyšování produktivity práce
- Úspory ve výrobě
- Snižování režijních nákladů

Pozornost je věnována také implementaci vhodného IT/IS systému řízení výroby.

Place: Tato část strategie řeší pokrytí jednotlivých regionů ČR. Je navrženo udržení silných regionů na Moravě, posílení vlivu v Praze a dále aktivní vstup na trh regionů, kde doposud AZ Klima neměla velké zastoupení. Dále je zmíněn nápad na zřízení pravidelného zásobování staveb , které by obstarávala vlastní doprava divize výroby.

Doporučuje se také posílení vlivu na Slovensku a průzkum trhů Polska, Německa a Rakouska.

Promotion : Tato část strategie se zaměřuje na propagaci firmy a možnosti reklamy. Dotýká se také oblasti public relations. Jako hlavní zdroj propagace je doporučen internet, především funkční a profesionální www stránky.

V oblasti vztahu k veřejnosti je doporučeno pokračovat v nastoleném trendu a prezentovat se jako ekologická firma, které není lhostejné její okolí. V oblasti vztahu k zaměstnancům je pak navržena intenzivnější komunikace se zaměstnanci.

Process: V oblasti procesních a organizačních změn strategie upozorňuje především na důležitost upevnění pozice divize výroby uvnitř firmy. Dále zdůrazňuje nutnost vzniku vlastního obchodního oddělení, upozorňuje na důležitost kvalitního personálního obsazení a vymezuje jeho činnost. Poslední částí pak zdůrazňuje nutnost podřízení celého procesu kvalitě a přání zákazníka.

People: Tato část nastiňuje možné problémy při hledání zaměstnanců jak na dělnické, tak na technické a obchodní pozice.

Planning: Zde je krátce zmíněn problém s plánováním zakázek a současným plánováním výroby. Je naznačeno možné řešení pomocí vhodné horizontální strategie.

Závěrečná část práce obsahuje harmonogram implementace navržených změn a posuzuje vhodnost a realizovatelnost celé strategie. Jsou zde porovnávány náklady a očekávané přínosy. Z této části dále vyplývá, že v AZ Klimě je v současné době vhodné prostředí pro realizaci navržené strategie.

Celá strategie je postavena na reálných předpokladech a přáních zákazníka. Její realizace by měla nasměrovat divizi výroby k transformaci na moderní samostatný výrobní závod.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing. Praha*: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
2. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing. Praha*: 2. vydání. Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1
3. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. : *Strategické řízení. Teorie pro praxi. Praha*: 2.vydání. C.H.Beck,2006. ISBN 80-7179-453-8
4. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: *Strategická analýza. Praha*: 2.vydání. C.H.Beck 2006. ISBN 80-7179-367-1
5. JIRÁSEK, J., A.: *Benchmarking a konkurenční zpravodajství , souměření a soupeření. Praha*: Profess Consulting 2007 . ISBN 978-80-7259-051-3
6. ZICH, R.: *Přednášky z předmětu Strategický management*. 2008
7. *Lead-Edge Management Consultancy* [online]. c2008 [cit. 2008-02-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.lead-edge.co.uk/tools/dsmatrix.html>>.
8. *Quick MBA* [online]. 1997-2007 [cit. 2008-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.quickmba.com/strategy/matrix/ge-mckinsey/>>.
9. *Mind Tools* [online]. c1995-2008 [cit. 2008-02-28]. Dostupný z WWW: <http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm>.
10. *Wikipedia-the free encyclopedia* [online]. 2001 , 27.3.2008 [cit. 2008-03-30]. Dostupný z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_5_forces_analysis>.
11. *WWW stránky firmy AZ KLIMA, s.r.o* [online]. [2007] [cit. 2008-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.azklima.com>>.
12. AZ Klima s.r.o. *Firemní materiály*.
13. *Český statistický úřad* [online]. c2008 [cit. 2008-03-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.
14. ČÍŽEK, Miroslav. *Strategické řízení výroby firmy AZ KLIMA, s.r.o.* [s.l.], 2007. 20 s. B.I.B.S. Semestrální práce.
15. ČÍŽEK, Miroslav. *Analýza firmy AZ KLIMA,s.r.o. jako učící se společnosti.* [s.l.], 2007. 24 s. B.I.B.S. Semestrální práce.
16. *WWW stránky firmy M-Art, s.r.o* [online]. [2006] [cit. 2008-04-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.m-art.cz>>.

17. *WWW stránky firmy Lindab, s.r.o* [online]. [2005] [cit. 2008-04-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.lindab.cz>>
18. *WWW stránky firmy Josta Vsetín, s.r.o* [online]. [2004] [cit. 2008-04-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.josta.cz>>.
19. *WWW stránky firmy ZVVZ, a.s.* [online]. [2004] [cit. 2008-04-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.zvvz.cz>>.
20. *WWW stránky firmy Jan Beran-Ekomap* [online]. [2005] [cit. 2008-04-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.ekomap.cz>>.
21. *WWW stránky firmy Spiral-Helix, Inc.* [online]. c2005 [cit. 2008-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.spiral-helix.com>>.
22. *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. [2005] [cit. 2008-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>>.
23. *WWW stránky firmy Ordos Luftungstechnik, s.r.o* [online]. c2004 [cit. 2008-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.ordos.cz/cz/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

Zkratka/Symbol	Jednotka	Popis
SLEPT		Social, legislative, economical, political, technological
SWOT		Strenghts, weaknesses, opotrunities, threats
SBU		Strategical business unit
VZT		Vzduchotechnika , vzduchotechnické
SPIRO		Spirálně vinutá roura
TPV		Technologická příprava výroby
IS		Informační systém
OTK		Odvod tepla a kouře
CNC		Computer numerical control

--

